

**Organizaciones Híbridas. Irrumpiendo en el Mundo del For y Non Profit.  
Mag. María Fernanda Figueroa**

## INTRODUCCIÓN

“Empresas sociales”, “corporaciones de beneficio”, “empresas guiadas por la misión”, “organizaciones del cuarto sector” y “creadoras de valor combinado o compartido” son sólo algunas de las denominaciones que esta especie de organizaciones recibe.

Es que no es sencillo encasillarlas o clasificarlas dentro de los parámetros organizacionales previamente conocidos ¿son Organizaciones no Gubernamentales (ONG)? ¿Son empresas? ¿Son instituciones públicas? Numerosas son las dudas, y no menores las sorpresas, que entrañan las *Organizaciones Híbridas* (OH).

Se las llama híbridas precisamente porque son el resultado de la fusión de dos especies de organizaciones previamente opuestas: por un lado, las *non profit* (en español, organizaciones sin ánimo de lucro o de caridad) y por otro lado, las *for profit* (en español, organizaciones con ánimo de lucro o empresas). *“Lejos de ser una raza de menor calidad a la de sus raíces, las OH son organizaciones con mucho vigor, ya que combinan los mejores atributos de dos especies de organizaciones que le dieron origen, siendo el resultado de un cruzamiento consciente con el fin de mejorar las especies”*<sup>1</sup>.

En ellas conviven la lógica social y la lógica comercial, combinándose elementos de una y otra de manera pura y selectiva. Las OH no cumplen ciegamente con prescripciones institucionales o con marcos cognitivos con los que sus miembros están familiarizados, sino que eligen la lógica que mejor se adaptaba a su situación y misión, independientemente del origen que tienen<sup>2</sup>. Pueden nacer como parte de una organización *non profit* que va incorporando elementos de la lógica comercial, como parte de una *for profit* que va incorporando elementos de la lógica social o pueden nacer directamente híbridas, combinando la lógica social y comercial desde el inicio.

Se trata, en definitiva, de *“organizaciones que persiguen una misión social explícita a través de estrategias inspiradas en los negocios (generan ganancias y/o ingresos), con el objetivo expreso de crear desequilibrio del mercado”*<sup>3</sup>.

Detectan necesidades sociales y buscan solucionarlas de manera innovadora y auto sustentable. La innovación responde a este desequilibrio de mercado mencionado, que implica cambiar la mirada y la mentalidad en la manera de detectar y abordar oportunidades de mercado, haciendo emerger valor económico no percibido por el mercado tradicional. Son los llamados activos antagónicos<sup>4</sup>, tema sobre el que se profundizará en el segundo punto del presente trabajo.

Auto sustentabilidad es otra característica de las OH, que pretenden desarrollar modelos de negocio a fin de contar con ingresos genuinos que las liberen de las dependencias de donaciones o

---

<sup>1</sup> Hockerts, Kai (2015) “How Hybrid Organizations Turn Antagonistic Assets into Complementarities”. California Management Review. Pág. 83.

<sup>2</sup> Cfr. Pache, Anne-Claire; Santos, Filipe (2013) “Inside the Hybrid Organization Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics”. Academy of Management Journal. Pág. 987.

<sup>3</sup> Op. cit. Hockerts, Kai (2015). Pág. 86.

<sup>4</sup> Cfr. Op. cit. Hockerts, Kai (2015). Pág. 90.

## **Organizaciones Híbridas. Irrumpiendo en el Mundo del For y Non Profit.**

**Mag. María Fernanda Figueroa**

subsidios (aunque muchas cuentan con estos ingresos también) y les permitan abordar su misión social de manera sostenida en el tiempo.

El presente trabajo pretende realizar una primera aproximación al concepto de Organizaciones Híbridas, profundizando en la clasificación y principales características de éstas. El mismo se elaboró en base tanto a recopilación de datos secundarios (lectura de literatura especializada en el tema y visitas a sitios web) como a datos primarios (entrevistas personales realizadas a empresarios sociales en España).

En el primer punto del trabajo se expondrán ejemplos de OH en Argentina y otros países encuadrándolos en la clasificación realizada por los autores Battilana, Julie; Dorsey, Cheryl; Lee, Matthew; Walker, John en su artículo *"In Search of the Hybrid Ideal"* publicado por la Stanford Social Innovation Review en 2012, publicación considerada como una de los referentes en esta temática.

Asimismo, en el segundo punto se profundizarán dos de las características más distintivas de este tipo de organizaciones: el desequilibrio de mercado que generan y la importancia de la misión que las impulsa. Finalmente se expondrán las conclusiones.

### **1. CLASIFICACIÓN**

Algunos ejemplos ayudarán a comprender mejor el modelo organizacional y permitirán adentrarse en algunas de las tantas particularidades que distinguen a las OH.

Los casos se ordenarán siguiendo una clasificación de las OH expuesta en *"In Search of the Hybrid Ideal"* publicado por la Stanford Social Innovation Review en 2012, que las posiciona en función de la relación que existe entre beneficiarios y clientes. En la lógica comercial, aquellas personas que son destinatarias de los productos o servicios brindados por la empresa se denominan clientes; en la lógica social las acciones están destinadas a beneficiarios. Como las OH combinan ambas lógicas, encontraremos empresas sociales que logran unir en una misma persona cliente y beneficiario y otras que no, pero que desarrollan modelos de negocio que permiten satisfacer a ambos actores<sup>5</sup>.

#### **a) Relación directa: El beneficiario es el cliente**

Se trata de las OH que brindan productos o servicios que, al ser consumidos, producen valor social. Por lo tanto se vence la barrera entre clientes (organizaciones comerciales o con ánimo de lucro) y beneficiarios (organizaciones sociales o sin ánimo de lucro), ya que ambos son la misma persona.

Cuando en una misma transacción se fusionan cliente y beneficiario, el crecimiento económico es directamente proporcional al impacto social. Enfocarse en el crecimiento económico no le quita recursos a los beneficiarios, ya que crecimiento de las ventas y cumplimiento de la misión social son inseparables.

---

<sup>5</sup> Cfr. Battilana, Julie; Dorsey, Cheryl; Lee, Matthew; Walker, John (2012) *"In Search of the Hybrid Ideal"*. Stanford Social Innovation Review. Pág. 53.

**Organizaciones Híbridas. Irrumpiendo en el Mundo del For y Non Profit.**  
**Mag. María Fernanda Figueroa**

Un ejemplo nacional es Umana, una OH que tiene como misión dar acceso a la salud a personas en condiciones de vulnerabilidad social en la provincia de Jujuy, población considerada en la Base de la Pirámide (BdP)<sup>6</sup>. Al asociarse (actualmente, por un valor simbólico de USD 7/año), automáticamente la persona tiene acceso a la Red de Prestadores Médicos Umana, quienes atienden por un precio accesible (entre USD 7 y USD 11 la consulta)<sup>7</sup>. La cartilla de prestadores cubre todas las especialidades médicas, e incluye laboratorios, centros de diagnóstico por imágenes y farmacias.

El modelo de negocio se basa en la escala y hasta ahora ya son más de 100 mil los afiliados<sup>8</sup>. Por un lado, el incentivo para los médicos es la posibilidad de una mayor afluencia de pacientes quienes pagan la consulta en el momento, a diferencia de los pacientes vía prepaga u obra social por quienes reciben un monto equivalente al del usuario Umana, pero a 60 días y luego de mucha burocracia. Por otro lado, el incentivo del afiliado es acceder a un sistema de salud de calidad a un precio justo, sin necesidad de adherirse a una prepaga o tener que pagar una consulta particular a los valores de mercado. De este modo, ambos salen beneficiados y así el modelo se auto sustenta.

Umana toma un atajo en la fuerte intermediación que ejercen las prepagas y obras sociales, que apuntan más al negocio de ser seguros de salud que a garantizar un acceso justo a la salud para todos.

**b) Relación indirecta entre beneficiario y cliente**

**i. El beneficiario es una persona en la base de la pirámide con barreras de acceso al producto o servicio.**

Si bien en el ejemplo anterior, Umana diseñó un modelo de negocios que le permitía unificar beneficiario y cliente, generalmente la población en la BdP encuentra varias barreras a la hora de acceder a los productos o servicios que necesitan.

Por un lado, la barrera puede ser económica, es decir que no pueden pagar el valor de los productos o servicios ofrecidos por las OH. Por otro lado, la barrera está vinculada a la falta de canales de distribución debido a la precariedad institucional de los países donde viven.

---

<sup>6</sup> Base de la Pirámide se refiere a las personas que se encuentran en condiciones de pobreza, sin acceso a los servicios básicos de sanidad, educación, seguridad, salud, entre otros. Generalmente están ubicadas en los países subdesarrollados y en desarrollo. Extraído de Prahalad, C.K.; Hammond, Allen (2002) "Serving the World's Poor, Profitably". Harvard Business Review. Pág. 5.

<sup>7</sup> Cfr. "Umana: Plataforma de acceso a servicios de salud" <http://www.umana.red/umana-plataforma-de-acceso-a-servicios-de-salud/> visitado el 25/07/2016.

<sup>8</sup> Cfr. "Ser Cegin, un cambio de paradigma en sistemas de salud" (8 de mayo 2015). <http://argentina.ashoka.org/ser-cegin-un-cambio-de-paradigma-en-sistemas-de-salud>

**Organizaciones Híbridas. Irrumpiendo en el Mundo del For y Non Profit.**  
**Mag. María Fernanda Figueroa**

- Barreras Económicas

Las OH se ven forzadas a generar un modelo de negocios con clientes que puedan pagar un producto o servicio (igual o diferente al ofrecido a los beneficiarios) y con esa ganancia sostener el acceso de los beneficiarios a los productos o servicios que éstos necesitan.

Es el caso de TOMS que, por cada producto que sus clientes compran, se compromete a ayudar a una persona en necesidad. Esta empresa social fue pionera en el modelo “*One for One*” (en español “uno por uno”) que implicaba que por cada par de zapatos comprado por sus clientes, se entregaría un par de zapatos a personas sin acceso a los mismos. Este modelo se fue expandiendo a diferentes productos de la empresa y a múltiples causas sociales. Actualmente no solo entregan calzados, sino que también ofrecen tratamientos de visión, seguridad en el nacimiento, acceso a agua potable y prevención del bullying<sup>9</sup> en poblaciones vulnerables en más de 70 países<sup>10</sup>.

En este modelo de negocio, el crecimiento económico y el impacto social no suceden en una misma transacción, lo que acrecienta el riesgo de que la lógica comercial y la social crezcan desconectadas.

Otro modelo organizacional híbrido que busca enfrentar esta barrera económica es la de crear organizaciones separadas con un mismo fin social, por un lado una organización *non profit* que aborde la misión social y por otro, una organización *for profit* que recaude los ingresos necesarios para sostener la misión social.

Mobile School ejemplifica éste modelo, se trata de una organización sin fines de lucro belga que provee de útiles escolares a niños que viven en situación de calle. Como los niños no pueden afrontar el costo de estos productos, el fundador de Mobile School, Arnoud Raskin creó una empresa social denominada Streetwize, cuyo fin es brindar servicios de consultoría. Si bien Mobile School y Streetwize tienen actividades separadas, las ganancias generadas por ésta última son destinadas a solventar la misión social de Mobile School. Los miembros de la comisión directiva de Mobile School son los accionistas de Streetwize<sup>11</sup>.

Si bien es un modelo muy utilizado entre las OH, se destaca el riesgo de desconexión entre ambas lógicas, al igual que con el modelo de TOMS. No obstante, en el caso de Mobile School el riesgo se acentúa ya que no solo se trata de transacciones separadas sino de organizaciones diferentes, creadas por las mismas personas y, en principio, abocadas a la misma misión.

- Barreras en los Canales de Distribución

Esta barrera implica que la población a la cual se intenta beneficiar no cuenta con una red de distribución de fácil acceso: trabas o burocracia gubernamentales que dificulta la comercialización, falta de transportes o caminos adecuados, entre otros.

---

<sup>9</sup> Acoso físico o psicológico al que someten, de forma continuada, a un alumno sus compañeros.

<sup>10</sup> Cfr. <http://www.toms.com/improving-lives> visitada el 26/07/2016

<sup>11</sup> Cfr. Op. cit. Battilana, Julie; Dorsey, Cheryl; Lee, Matthew; Walker, John (2012). Pág. 54.

## **Organizaciones Híbridas. Irrumpiendo en el Mundo del For y Non Profit.**

**Mag. María Fernanda Figueroa**

Las OH suelen asociarse con organizaciones sin fines de lucro, empresas o gobiernos que conocen mejor el terreno y la cultura del lugar. Estos socios compran el producto o servicio a la OH y luego lo hacen llegar a los beneficiarios, mediante sus canales. Un ejemplo de esta modalidad es la empresa social sueca Vestergaard Frandsen, la cual fabrica herramientas para la salud pública de las personas que viven en países en desarrollo y las hace llegar a sus beneficiarios mediante alianzas de alto impacto con organismos humanitarios y gobiernos<sup>12</sup>.

Las barreras en los canales de distribución también pueden darse en el caso de beneficiarios que no pertenecen a la BdP, tal es el caso de Batec Mobility, una empresa social radicada en Barcelona-España, cuya misión es mejorar radicalmente la movilidad de las personas con discapacidad física, diseñando, fabricando y comercializando productos innovadores, atractivos y de alta calidad que consiguen equiparar la movilidad, y por extensión el estilo de vida, al de una persona sin discapacidad<sup>13</sup>.

Su producto estrella es el *“handbike Batec”*, un aparato que se adapta a la silla de ruedas convencional y permite a sus clientes/beneficiarios moverse en todo tipo de terreno a una velocidad mayor a la que le permitiría una silla común y además posee un sistema de ensamblado que le da autonomía a las personas con tetraplejía (principales beneficiarios de la empresa).

Esta OH perfectamente podría tener una relación comercial directa con su beneficiario y unificar cliente/beneficiario. Sin embargo, debido a los requerimientos de salud de la mayoría de los países donde comercializa su producto, no puede vender directamente al beneficiario, sino que debe hacerlo mediante ortopedias. Es decir, el cliente de Batec son las ortopedias y éstas hacen llegar el producto a los beneficiarios. No obstante, la comunicación y el marketing que realiza Batec apunta directamente a los beneficiarios con quienes mantiene una relación muy estrecha mediante su Blog.

### **ii. El beneficiario es el empleado**

Este tipo de OH cuenta con beneficiarios y clientes diferenciados, pero sus actividades económicas y sociales se encuentran más integradas. Producen y venden un producto y/o servicio para los clientes y al mismo tiempo los beneficiarios adquieren habilidades para el trabajo e inclusión social. El valor social está íntimamente relacionado al incremento de las ventas, pero no está contenido en el producto o servicio en sí mismo<sup>14</sup>.

RedActivos en Buenos Aires es una empresa social que tiene como objetivo promover un cambio de actitud con respecto a la discapacidad y brindar una fuente de trabajo estable a esta población vulnerable. Comercializa artículos como porta documentos, centros de mesa, cajas navideñas, servicios de catering, manteles descartables de papel, cajas de cartón y eco bolsas, entre otros.

---

<sup>12</sup> “High-Impact Partnerships” <http://www.vestergaard.com/about-us> visitada el 26/07/2016.

<sup>13</sup> Entrevista personal con Laura Gonzalvo, Marketing Manager de Batec Mobility. Barcelona (España), 18/09/2015.

<sup>14</sup> Cfr. Op. cit. Battilana, Julie; Dorsey, Cheryl; Lee, Matthew; Walker, John (2012). Pág. 54.

## **Organizaciones Híbridas. Irrumpiendo en el Mundo del For y Non Profit.**

**Mag. María Fernanda Figueroa**

Nuclea a más de 15 talleres protegidos en Buenos Aires y procura darles escala, gestión y llegada a grandes clientes<sup>15</sup>.

Arbusta brinda servicios digitales en Argentina y Colombia generando trabajo para jóvenes y mujeres con menos oportunidades. Realizan test de calidad de software, gestión de datos y contenidos, entre otros. No solo ofrece oportunidades laborales sino que también entrena a los futuros empleados a fin de que alcancen las habilidades necesarias para acceder al puesto<sup>16</sup>.

### **iii. El beneficiario es el proveedor**

Es el caso de las OH de comercio justo cuyos beneficiarios son los proveedores, éstos son incluidos en cadenas de suministro más equitativas donde se les paga un precio justo por los productos vendidos, un precio superior al de mercado<sup>17</sup>. El modelo de comercio justo pretende eliminar intermediarios, para que el precio que reciba el productor sea realmente equivalente a los costos de producción más un margen de ganancia digno<sup>18</sup>.

La empresa brasilera de cosméticos Natura es un caso ejemplificador de este modelo. Se caracteriza por un gran cuidado en sus cadenas de suministro, buscando proveedores que impulsen su modelo de empresa ecológica, pero además brindando apoyo a las comunidades locales mediante el esquema de comercio justo. El capital distribuido en las comunidades proveedoras de Natura durante 2014 demuestra el fuerte impulso que la empresa brinda a su cadena de suministro local, el mismo alcanzó un total de 8.9 millones de reales brasileros (3.3 millones de dólares) en 2014<sup>19</sup>.

### **iv. El beneficiario es el medio ambiente**

Los seres humanos no son los únicos beneficiarios de los modelos de negocio híbridos, el medio ambiente también es un gran protagonista que es resguardado y protegido por las empresas sociales.

Si bien en los modelos previamente descriptos, el medio ambiente siempre forma parte del proyecto, ya que las OH pretenden tener un triple impacto positivo (social, económico y ambiental), no siempre es colocado en el lugar de beneficiario directo de la misión de la organización.

---

<sup>15</sup> Urdinez, Micaela (2 de junio 2012) "Empresas Sociales. Emprendimientos que cambian el paradigma económico y priorizan la inclusión social de grupos vulnerables" <http://www.lanacion.com.ar/1478168-empresas-sociales>

<sup>16</sup> <http://www.arbusta.org/> visitada el 25/07/2016.

<sup>17</sup> Cfr. Op. cit. Hockerts, Kai (2015). Pág.90.

<sup>18</sup> Figueroa, Fernanda (2008) "El Comercio Justo: ¿Una herramienta de desarrollo para los pequeños productores sanjuaninos?" en el III Congreso Internacional: "El aporte de la Universidad al Desarrollo Sostenible", IDS - Universidad Católica de Cuyo. San Juan, Argentina

<sup>19</sup> <http://www.sistemab.org/natura-la-empresa-b-que-recibe-el-principal-premio-ambiental-de-las-naciones-unidas> visitada el 27/07/2016.

## **Organizaciones Híbridas. Irrumpiendo en el Mundo del For y Non Profit.**

**Mag. María Fernanda Figueroa**

La ubicación de este modelo en la clasificación “relación indirecta entre beneficiario y cliente” es sólo a modo esquemático, ya que si el beneficiario de la misión es el medio ambiente, el cliente también resulta beneficiado. Al contar con un ecosistema más saludable, podrá tener acceso a una mejor calidad de vida.

Un caso muy interesante en este ámbito es Mama Grande, que se constituye como la primera empresa social biotecnológica de América Latina, creada por argentinos. Su misión es sanear las aguas contaminadas mediante el uso de productos orgánicos y, con el resultado de ese proceso biológico natural, generar productos de alto valor agregado como bioetanol (combustible), plásticos biodegradables y alimento para animales<sup>20</sup>.

Los clientes de esta empresa pueden ser múltiples, pero comenzaron asociándose a organismos públicos que contratan sus servicios<sup>21</sup>.

### **2. CARACTERÍSTICAS**

Como se mencionaba al principio del presente trabajo, las OH poseen numerosas características que las distinguen de las especies que le dieron origen (organizaciones sin ánimo de lucro y con ánimo de lucro), ya que son fruto de una combinación selectiva, un cruzamiento consciente con el fin de mejorar las especies.

En este apartado se abordarán dos de las características más distintivas, que posibilitarán un entendimiento más profundo de las OH.

#### **a) Desequilibrio de mercado**

Ya se mencionaba en la introducción, que las OH se caracterizan por su innovación, su capacidad de cambiar la mirada y la mentalidad en la manera de detectar y abordar oportunidades de mercado, haciendo emerger valor económico no percibido por el mercado tradicional y así, generar desequilibrio de mercado. Es un proceso que fusiona complementariedades ocultas y activos antagónicos.

*“Los activos antagónicos son aquellos que comúnmente se identifican como los factores que al unirse disminuyen el valor económico esperado (...) combinaciones de recursos que, a priori, hacen que la comercialización de un producto o servicio sea más difícil. En consecuencia, las empresas normalmente evitan su uso”<sup>22</sup>.*

Por ejemplo, los clientes en la BdP en Umana. La mirada del mercado es que ese público no puede afrontar el costo de un servicio de salud de calidad y por lo tanto, cualquier modelo de negocio sería inviable frente a la incapacidad de pago de los clientes.

---

<sup>20</sup> <http://mamagrande.org/> visitada el 27/07/2016.

<sup>21</sup> El Municipio de Totoras, ciudad de Rosario, Santa Fe fue el lugar elegido para comenzar con el primer proyecto piloto. Visto en <http://disruptivox.com/crean-la-primera-empresa-social-biotecnologica-argentina/> visitada el 27/07/2016.

<sup>22</sup> Op. cit. Hockerts, Kai (2015). Pág. 90.

## Organizaciones Híbridas. Irrumpiendo en el Mundo del For y Non Profit.

Mag. María Fernanda Figueroa

Las OH tienen la capacidad de transformar lo aparentemente antagónico en complementariedades. Esto es convertir ciertos bienes o servicios que, a primera vista, no podrían generar ganancias, en oportunidades de negocio. Esto lo hacen descubriendo en los activos antagónicos complementariedades ocultas. *“Las complementariedades ocultas son aquellas ventajas competitivas que este activo aparentemente antagónico podría brindarle al mercado”*<sup>23</sup> y, de esta manera, las OH crean demanda para estos bienes o servicios previamente descartados por la lógica de mercado tradicional.

El modelo de Umana descubrió varias complementariedades ocultas. Por un lado, la escala: si bien es real que los beneficiarios no pueden afrontar el costo de un servicio de salud a los valores de mercado, sí pueden pagar un monto inferior, ese monto multiplicado por la cantidad de personas que sí podrían afrontar esos costos torna al modelo sostenible. Otra complementariedad oculta, es la existente entre médicos y beneficiarios, que la intermediación de las prepagas convencionales no permitía ver; al eliminar este intermediario, el servicio se brinda directamente y los costos disminuyen.

Otro ejemplo en esta línea, es el caso de 1000Friends, una empresa catalana dedicada a la consultoría en diseño de marca y estrategias de Responsabilidad Social Empresaria (RSE), que supo detectar un gran potencial artístico en las personas con síndrome de Down y autismo, mediante su proyecto “La Casa de Carlota”. Se trata de un estudio de diseño profesional con un equipo creativo formado por personas con síndrome de Down y autismo, jóvenes estudiantes de escuelas de diseño, ilustradores y directores de arte seniors.

José María Batalla, socio fundador de 1000Friends y “La Casa de Carlota”, sostiene que las personas con síndrome de Down son altamente creativas y que poseen un sentido artístico particular del cual él y todo su equipo aprenden cosas nuevas día a día, tan es así que La Casa de Carlota ha recibido premios de diseño que objetivamente demuestran la calidad de sus diseños<sup>24</sup>.

En definitiva, el desequilibrio de mercado es causado por el modo en que las OH actúan, un modo independiente frente a las estructuras preestablecidas y libre ante los paradigmas prevalecientes. Así, las nuevas combinaciones de recursos tienen lugar ya que *“El emprendedor social es considerado un alquimista social: crea nuevos compuestos sociales, para unir las ideas de las personas, experiencias, habilidades y recursos en modos que la sociedad no está acostumbrada a producir”*<sup>25</sup>.

---

<sup>23</sup> Bacq, Sophie; Haigh, Nardia; Kickul, Jill; Walker, John (2015). Hybrid Organizations Origins, Strategies, Impacts, and Implications. California Management Review. Pág. 7.

<sup>24</sup> Entrevista personal con José María Batalla, socio fundador de 1000Friends y la Casa de Carlota. Barcelona (España), 19/09/2015.

<sup>25</sup> Bornstein, David (2007). “How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas”. Oxford University Press. Pág. 225.



**Organizaciones Híbridas. Irrumpiendo en el Mundo del For y Non Profit.**  
**Mag. María Fernanda Figueroa**

**b) Importancia de la misión**

Uno de los tantos nombres que reciben las OH es “*misión driven enterprises*” (en español “empresas guiadas por la misión”) ya que el foco está puesto en la misión que las inspira y les da una dirección certera.

Ya Peter Drucker afirmaba que una de las lecciones que debían aprender los negocios de las organizaciones sin fines de lucro, era empezar por la misión y sus requerimientos y luego, preocuparse por la ganancia. El autor afirmaba cuán importante es para una empresa pensar primero en qué es necesario generar en el mercado, en el afuera, para merecer recompensa (ganancia, resultado económico) porque la ganancia en sí misma, sin mirar el afuera, no tiene sentido. Las empresas convencionales suelen mirarse a sí mismas, hacia dentro y se preocupan demasiado por el retorno económico, olvidándose de la comunidad, el medio ambiente y los clientes<sup>26</sup>.

Asimismo, Drucker sostenía que las organizaciones sin fines de lucro también debían aprender mucho de los negocios. En la década del setenta, *management* era mala palabra para estas instituciones, se vanagloriaban de no estar vinculadas a la tentación de la comercialización y los estados de resultados. Pero ya en la década del noventa la mayoría de las organizaciones sin fines de lucro se habían convencido de que necesitaban del *management*, aún más que las empresas tradicionales debido a que carecían de la disciplina que genera un estado de resultados. Buenas intenciones no son sinónimo de liderazgo, organización, responsabilidad, desempeño y resultados<sup>27</sup>.

Las OH son especialistas en encontrar, desarrollar y comunicar una misión clara, asociada a la generación de un triple impacto positivo (social, económico y ambiental). La siguiente imagen pretende graficar el lugar que ocupa la misión social y el modelo de negocios. Sin ser uno más importante que otro, ambos se necesitan mutuamente y se complementan, pero cada uno ocupa su rol en la convivencia armónica de las OH.

La misión social le da dirección a la OH (más asociado al quehacer de las organizaciones *non profit*) y el modelo de negocios le da impulso y tracciona la consecución de esa misión mediante la generación de dinero (más asociado al quehacer de las organizaciones *for profit*).

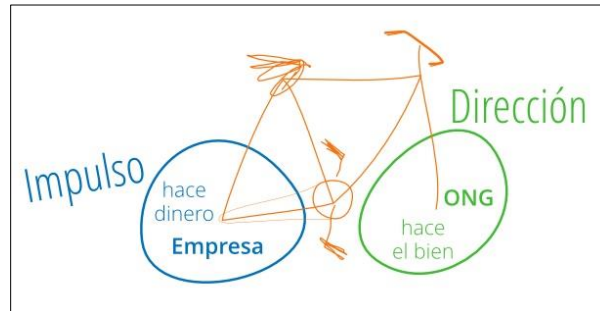
---

<sup>26</sup> Cfr. Drucker, Peter (1989). “What Business Can Learn from Nonprofits”. En Harvard Business Review <https://hbr.org/1989/07/what-business-can-learn-from-nonprofits> visitada el 25/07/2016.

<sup>27</sup> Cfr. Op. cit. Drucker, Peter (1989).

**Organizaciones Híbridas. Irrumpiendo en el Mundo del For y Non Profit.**  
**Mag. María Fernanda Figueroa**

**Gráfico I**



Fuente: <http://mamagrande.org/>

Tan importante es la misión para estas organizaciones que por ejemplo B Corps, un movimiento mundial de empresas sociales, para otorgar la certificación de B Corp establece como requisito que cada organización proteja su misión mediante ciertas modificaciones en los estatutos que permitan dejar asentado y bien en claro cuál es la misión de la organización y las responsabilidades que la misma genera para los accionistas, directores y gerentes. Asimismo, asegura que la misión no se desvirtúe a medida que la organización crece y es sujeto de inversiones extranjeras, sucesiones o adquisiciones<sup>28</sup>.

## CONCLUSIONES

Hemos podido observar cómo la lógica social y la comercial se unifican, cómo beneficiario y cliente se articulan en un mismo modelo de negocio, de qué manera los bienes y servicios descartados por el mercado tradicional adquieren valor al romper las estructuras y paradigmas vigentes. Pero por sobre todo, se ha hecho evidente que las organizaciones evolucionan, mutan, se fusionan en búsqueda de nuevos equilibrios, nuevas lógicas institucionales.

Las Organizaciones Híbridas desafían el orden de las cosas existente, estable, pero injusto. Sin embargo, no se quedan en la mera rebeldía, sino que agregan valor a la lógica capitalista actual, generando un nuevo equilibrio estable, que libera el potencial o alivia el sufrimiento de un grupo vulnerable o relegado, asegurándole un mejor futuro y contribuyendo a la sociedad en general<sup>29</sup>.

Son una irrupción en el mundo empresario, que sigue buscando su identidad esencial, redescubriendo su misión y su rol en la sociedad. Asimismo, son una novedad dentro del tercer sector y las instituciones públicas, ya que incorporan herramientas de *management* y medición de impacto, aportando eficiencia sin reducir beneficios sociales y ambientales.

<sup>28</sup> "Protect Your Mission" en <https://www.bcorporation.net/become-a-b-corp/why-become-a-b-corp/protect-your-mission> visitada el 01/08/2016.

<sup>29</sup> Cfr. Kliksberg, Bernardo (2013) "¿Cómo enfrentar la pobreza y la desigualdad? Una perspectiva internacional". Ministerio de Educación de la Nación. Pág. 231-232.

**Organizaciones Híbridas. Irrumpiendo en el Mundo del For y Non Profit.**  
**Mag. María Fernanda Figueroa**

**BIBLIOGRAFÍA**

Bacq, Sophie; Haigh, Nardia; Kickul, Jill; Walker, John (2015). Hybrid Organizations Origins, Strategies, Impacts, and Implications. California Management Review. California, Estados Unidos.

Battilana, Julie; Dorsey, Cheryl; Lee, Matthew; Walker, John (2012) "In Search of the Hybrid Ideal". Stanford Social Innovation Review. Stanford, Estados Unidos.

Bornstein, David (2007). "How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas". Oxford University Press. Oxford, Reino Unido

Drucker, Peter (1989). "What Business Can Learn from Nonprofits". Harvard Business Review. Cambridge, Estados Unidos.

Figueroa, Fernanda (2008) "El Comercio Justo: ¿Una herramienta de desarrollo para los pequeños productores sanjuaninos?" en el III Congreso Internacional: "El aporte de la Universidad al Desarrollo Sostenible", IDS - Universidad Católica de Cuyo. San Juan, Argentina

Hockerts, Kai (2015) "How Hybrid Organizations Turn Antagonistic Assets into Complementarities". California Management Review. California, Estados Unidos.

Kliksberg, Bernardo (2013) "¿Cómo enfrentar la pobreza y la desigualdad? Una perspectiva internacional". Ministerio de Educación de la Nación. Buenos Aires, Argentina.

Pache, Anne-Claire; Santos, Filipe (2013) "Inside the Hybrid Organization Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics". Academy of Management Journal. New York, Estados Unidos.

Prahalad, C.K.; Hammond, Allen (2002) "Serving the World's Poor, Profitably". Harvard Business Review. Cambridge, Estados Unidos.

**WEB**

Urdinez, Micaela (2 de junio 2012) "Empresas Sociales. Emprendimientos que cambian el paradigma económico y priorizan la inclusión social de grupos vulnerables" <http://www.lanacion.com.ar/1478168-empresas-sociales> visitada el 26/07/2016.

"Umana: Plataforma de acceso a servicios de salud" <http://www.umana.red/umana-plataforma-de-acceso-a-servicios-de-salud/> visitado el 25/07/2016.

"Ser Cegin, un cambio de paradigma en sistemas de salud" (8 de mayo 2015). <http://argentina.ashoka.org/ser-cegin-un-cambio-de-paradigma-en-sistemas-de-salud> <http://www.toms.com/improving-lives> visitada el 26/07/2016 visitada el 26/07/2016.

<http://www.arbusta.org/> visitada el 25/07/2016.

"High-Impact Partnerships" <http://www.vestergaard.com/about-us> visitada el 26/07/2016.

<http://www.sistemab.org/natura-la-empresa-b-que-recibe-el-principal-premio-ambiental-de-las-naciones-unidas> visitada el 27/07/2016.

**Organizaciones Híbridas. Irrumpiendo en el Mundo del For y Non Profit.**  
**Mag. María Fernanda Figueroa**

<http://mamagrande.org/> visitada el 27/07/2016.

El Municipio de Totoras, ciudad de Rosario, Santa Fe fue el lugar elegido para comenzar con el primer proyecto piloto. Visto en <http://disruptivox.com/crean-la-primer-empresa-social-biotecnologica-argentina/> visitada el 27/07/2016.

“Protect Your Mission” en <https://www.bcorporation.net/become-a-b-corp/why-become-a-b-corp/protect-your-mission> visitada el 01/08/2016.