

Alfaro Lara, M^a Auxiliadora
Universidad de Sevilla

LA FUNDACIÓN DE EMPRESA COMO ESTRATEGIA DE REPUTACIÓN CORPORATIVA

1.La fundación de empresa como estrategia de comunicación

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2001: 1099) define el término “fundación” como: “1. Acción y efecto de fundar. 2. Principio, erección, establecimiento y origen de una cosa. 3. Persona jurídica dedicada a la beneficencia, ciencia, enseñanza, o piedad que continúa y cumple la voluntad de quien la erige. 4. Documento en que constan las cláusulas de una institución de mayorazgo, de una obra pía, etc.”

En virtud del artículo 34 de la Constitución Española, que recoge el derecho de fundación entre los derechos de los ciudadanos de la Sección Segunda, Capítulo II, Título Primero, la nueva Ley 50 / 2002, de 26 de diciembre (BOE número 310, de 27 de diciembre), de Fundaciones, en su artículo segundo reconoce que: “son fundaciones las organizaciones constituidas sin fin de lucro que, por voluntad de sus creadores, tienen afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general”.

Tomando esta última definición como punto de partida para nuestro análisis, hay que contextualizar la figura jurídica de las fundaciones en el marco de las acciones de comunicación de las organizaciones, por cuanto se erigen como su primer instrumento para invertir en patrocinio y/o canalizar su inversión en actividades de interés general.

Efectivamente, hoy día las organizaciones ejercen como verdaderos agentes sociales a través del diseño y ejecución de programas de responsabilidad social, entre los que destacan la creación y/o el patrocinio de fundaciones¹.

Los cinco modelos de relaciones públicas (a partir de ahora RR.PP) de Grunig (2000: 72 – 105), así como el concepto de *Ingeniería del Consenso* de Bernays (1998: 15 – 30), constituyen los pilares básicos para este estudio, pues definen el tema propuesto en el

¹ “Un sector que controla casi el 4% del PIB”, Bernardo Díaz, *Economía y Empleo*, pág. 14, 27 de marzo de 2002: El sector de las entidades sin ánimo de lucro, al que pertenecen las fundaciones, genera un valor cercano al 7% del PIB (más de 24.000 millones de euros al año), según datos del BBVA publicados en prensa.

“Las grandes empresas andaluzas tiran del carro de las fundaciones”, Fernando Seco, *Economía y Empleo*, pág. 4, 22 de junio de 2003: Juan Luis Muñoz, Director Gerente de la Asociación de Fundaciones Andaluzas ha identificado a casi 900 fundaciones registradas en los cuatro protectorados de la Administración Andaluza (Asuntos Sociales, Educación y Ciencia, Cultura y Economía, Hacienda).

ámbito de la responsabilidad social, concepto del que partimos como primera premisa o hipótesis de partida que nos permite identificar la fundación de empresa como estrategia de reputación corporativa.

En el marco teórico de las relaciones públicas, ya los grandes padres de esta nueva disciplina destacaron en sus tesis la necesidad de establecer estrategias de comunicación con los públicos que tuvieran en cuenta los intereses de estos, que dieran una respuesta a las demandas sociales, o interés general (tales como el patrocinio). Bernays, en “Cristalizando la opinión pública”, afirma que “las relaciones públicas son el intento de recabar el apoyo público para una actividad, causa o movimiento a través de la aproximación, la persuasión y la información” (Bernays, 1998: 20). Al mismo tiempo, dicho autor, ponía el énfasis en el enfoque organizado y planificado de esta filosofía para que las empresas salieran adelante en la compleja sociedad en la que vivimos.

Más tarde, en “Los últimos años: radiografía de las relaciones públicas (1956 – 1986)”, reconocía el principio de Thomas Jefferson de que “en nuestra sociedad democrática cada actividad debe responder al consentimiento de la gente y depender del mismo consentimiento” (Bernays, 1990: 124), como base de las relaciones públicas para su artículo “La Ingeniería del consenso”.

Bernays observó la búsqueda de la responsabilidad social y el consenso como los objetivos de las relaciones públicas: “Las relaciones públicas tratan primordialmente del asesoramiento sobre la acción, basada en la responsabilidad social” (Bernays, 1990: 102). “Actualmente, por definición, las relaciones públicas son una profesión. Es un arte aplicado a una ciencia _ la ciencia social _ en los que la consideración principal es el interés público y no el dinero” (Bernays, 1990: 164).

Esta búsqueda de consenso con los públicos, a través de una filosofía empresarial basada en la necesidad de responder a los intereses de los públicos y de tenerlos en cuenta en la formulación de los objetivos y estrategias empresariales, no es más que el principio de responsabilidad social que Grunig recoge en su cuarto modelo de relaciones públicas. En dicho modelo, la bidireccionalidad, las relaciones con la comunidad o los públicos (contribuciones económicas, programas de patrocinios, políticas de formación dirigidas a los empleados...) son las variables que definen a una empresa socialmente responsable.

Grunig y Hunt (2000: 72 – 105) definieron cuatro modelos de relaciones públicas basados en la investigación empírica, en la historia de su práctica y su extrapolación actual. Estos modelos son:

Características de los cuatro Modelos de Relaciones Públicas (Grunig y Hunt, 2000: 73)

Características	Agente de Prensa o <i>Publicity</i>	Información Pública	Asimétrico Bidireccional	Simétrico Bidireccional
Objetivo	Desinformación (propaganda)	Difusión de la información	Persuasión científica	Comprensión Mutua; entendimiento mutuo
Naturaleza de la comunicación	Flujo unidireccional; toda la verdad no es esencial	Flujo unidireccional; la verdad es importante	Doble flujo bidireccional; efectos desequilibrados	Doble flujo bidireccional; efectos equilibrados
Modelo de comunicación	De la Fuente al Receptor	De la Fuente al Receptor	De la Fuente al Receptor y viceversa	Del Grupo al Grupo y viceversa
Naturaleza de la investigación	Escasa; “recuento”	Escasa; legibilidad y lectura	Formativa y evaluativa de actitudes	Formativa y evaluativa de la comprensión
Principales figuras históricas	P.T. Barnum	Ivy L. Lee	Edward L. Bernays	Bernays, profesores y destacados profesionales
Dónde se practican en la actualidad	Deportes, teatro, promoción de productos	Administración pública, asociaciones sin ánimo de lucro, empresa de negocios	Empresas competitivas, agencias de RR.PP	Empresas reguladas por la Administración, agencias de RR.PP
Porcentaje estimado de las organizaciones que los ejercen en la actualidad	15%	50%	20%	15%

En su tesis, la doctora García Nieto expone los argumentos que explican por qué las fundaciones son acciones de relaciones públicas presentándolas como el mayor exponente de “mecenazgo”, diferenciándolas del mecenazgo puro (donaciones). El Tercer Modelo es el Asimétrico Bidireccional o de persuasión científica, en el que con cierta investigación se intentan definir objetivos y medir su eficacia, con comunicación bidireccional, pero con efectos desequilibrados que favorecen a la organización, ya que ésta no está dispuesta a modificar su comportamiento en función de los intereses de los públicos. En este modelo se instrumentaliza la responsabilidad social, subordinándola al objetivo de influir en el público buscando la aceptación. La fundación, según García Nieto, es utilizada en este modelo como técnica de persuasión.

El cuarto modelo es el Modelo Simétrico Bidireccional, fundamentado en la pretensión del mutuo entendimiento entre la organización y sus públicos. Se caracteriza por la búsqueda de equilibrio en sus efectos y la investigación como un instrumento fundamental para conocer cómo la organización es percibida por el público, qué expectativas tiene éste y evaluar los resultados en términos de mutuo entendimiento.

“La responsabilidad solidaria”² es asumida aquí como la búsqueda de equilibrio de intereses entre el público y la organización, por lo que la fundación, al definirse por su fin de interés general, constituye la mejor expresión de la responsabilidad social de una organización.

Según García Nieto, cuando una organización emprende acciones de patrocinio y/o creación de fundaciones, sobre la base de una investigación científica y no como meros instrumentos persuasivos, está aplicando el cuarto modelo de relaciones públicas y manejando la concepción más novedosa de relaciones públicas como *management* socialmente responsable.

Hasta este momento queda demostrado que la fundación es una acción de comunicación reflejo de una estrategia socialmente responsable, simétrica y bidireccional. Ahora bien, desde nuestro punto de vista, es necesario considerar las críticas hechas al Modelo Bidireccional Simétrico desde el paradigma funcional-sistémico de las relaciones públicas, ya que nos permiten redefinir la fundación de empresa de acuerdo con el Modelo de Motivación Mixta (Quinto modelo de relaciones públicas) en el que el relacionista adopta un rol más cercano al ejercicio de la responsabilidad social a través de fundaciones de empresa.

Este último modelo propuesto por Grunig, su esposa Larissa y David Dozer (Grunig y Hunt, 2000: 26 – 44), supone un enfoque más cercano a la práctica de las relaciones públicas: el Modelo Simétrico de Motivación Mixta, donde el profesional de las relaciones públicas asume el papel de antagonista cooperante. Es decir, sirve a los intereses de ambas partes y utiliza técnicas persuasivas dirigidas tanto a la dirección de la organización como a los públicos. Esta posición fronteriza le permite persuadir a sus públicos de que su organización no va desencaminada en determinado tema, y viceversa.

Ahora bien, ambas partes necesitan un lugar de equilibrio o posición central entre los resultados deseados por unos y otros, un equilibrio satisfactorio para ambas partes: “las organizaciones y los públicos se presentan como titulares de intereses a veces

² García Nieto define como “responsabilidad solidaria” el ejercicio de la responsabilidad social al servicio de los intereses de individuos o grupos humanos, diferenciándola de la responsabilidad pública de la organización respecto a los públicos vinculados directamente con la organización. Sin embargo, ya hemos apuntado que, en una sociedad globalizada como la nuestra, es imposible definir niveles de responsabilidad social en función de la localización de estos públicos, ha de establecerse según el grado de compromiso de la organización con los intereses de sus *stakeholders*.

contrapuestos. Sin embargo, la negociación y el compromiso les permite encontrar un terreno común, una zona de acuerdo e integración. Fuera de esta zona, las relaciones entre ambos actores se caracterizan por su desequilibrio comunicativo, donde pueden predominar los intereses de una u otra parte” (Grunig y Hunt: 2000, 38).

Este modelo integra las perspectivas asimétricas y simétricas anteriores de Grunig, ya que las tácticas asimétricas se utilizarían para alcanzar la mejor posición de las organizaciones en la zona de integración, pero el modelo sería esencialmente simétrico, ya que estas prácticas están vinculadas a una percepción simétrica que respeta la integridad de las relaciones a largo plazo.

En la revisión de su modelo normativo ya advirtió Grunig que el modelo simétrico debía ser un modelo de colaboración, de solución de conflictos y de comprensión entre la organización y sus públicos y utilizó el término de Christopher Spicer “defensa de colaboración” (en su libro *Public Relations: a political perspective*) para redefinir su modelo simétrico. “Defensa de colaboración” significa que un enfoque simétrico de las relaciones públicas combina la defensa de los intereses de una organización con la colaboración con los públicos, de manera que los profesionales de esta disciplina tienen como objetivo defender sus intereses, pero se elevan por encima de estos para escuchar a los públicos y colaborar con ellos.

Esta es la idea básica que define a unas relaciones socialmente responsables y excelentes: equilibrar los intereses propios de las organizaciones con los intereses de los públicos a los que afectan.

Es en este marco en el que podemos enlazar con la fundación de empresa como acción modélica de relaciones públicas basada en la responsabilidad social en tanto que se presenta como:

- Una actividad a favor de los públicos emprendida por una organización que, responde a las necesidades de sus públicos.
- Contribuye al consenso, a la bidireccionalidad con los públicos, a la credibilidad de la organización y a conformar una imagen pública más aceptable; además la dota de fiabilidad ética por ocuparse de actividades de interés general que satisfacen demandas sociales al tiempo que contribuyen a la excelencia empresarial.

2.La fundación de empresa en el marco de la responsabilidad social

El tema propuesto responde a la creciente preocupación de las empresas privadas por satisfacer las demandas sociales a través de sus programas de patrocinio, en detrimento de las tradicionales formas de comunicación (prensa, publicidad...).

Al dar respuesta a estos interrogantes, pretendemos explicar que la responsabilidad social en la que se enmarca la fundación como acción de comunicación, no es fruto de principios filantrópicos o solidarios, sino que las empresas se ven obligadas a ponerla en práctica por presión política y exigencia empresarial, porque de lo contrario no podrían sobrevivir con eficacia en nuestra sociedad.

Se impone así un nuevo postulado de la empresa como ente social, que ha de armonizar su rol en relación con todos los subsistemas que le rodean buscando su beneficio a través del beneficio de los demás. Y esto ocurre porque de lo contrario, de primar su propio interés por encima de los de la comunidad, las empresas no podrían sobrevivir, los gobiernos no podrían hacer frente al poder de muchas multinacionales, los mercados no podrían garantizar por sí solos el equilibrio de poder y ciudadanos / consumidores condenarían las prácticas irresponsables de las organizaciones como ya lo hiciera el movimiento antiglobalizador.

Por lo tanto, no es el creciente contexto jurídico y político internacional el principal motor de la responsabilidad social, sino que sus causas hay que buscarlas en la pérdida de la confianza hacia la empresa capitalista y la definición de la organización como sistema social, que ha de responder contribuyendo al desarrollo y bienestar de los ciudadanos, devolviendo a la sociedad parte de lo que ésta le ofrece.

Además, las empresas éticas están siendo incluidas en índices como FOOTSIÉ4 Good y, por tanto, pueden atraer a inversores éticos. El ejercicio de la responsabilidad social a través de programas de participación privada en iniciativas de interés general no sólo pueden atraer a la propia empresa inversiones socialmente responsables, sino que las organizaciones ven que sus empleados valoran positivamente dicha política y, por ende, valoran positivamente trabajar en dicha entidad.

Por todo ello, la responsabilidad social conecta a la organización con los problemas sociales generales, no ya por cuestiones morales o cívicas, sino por eficacia. Las organizaciones se enfrentan al reto de la legitimidad dentro de un nuevo contexto: el de la transparencia y la cooperación. La gestión de sus públicos desde este punto de vista, desde la responsabilidad social, y a través de la satisfacción de intereses generales, otorga a la organización mayor credibilidad y confianza, que se traduce en su reputación corporativa.

Por lo tanto, vamos a partir del término que justifica nuestro estudio, la responsabilidad social corporativa. El movimiento de la responsabilidad corporativa implica que superamos el modelo clásico por el cual la búsqueda del propio interés (beneficio

económico) desemboca en el bien de la sociedad a través del mercado, para que el beneficio de la empresa es posible a través del beneficio de la comunidad.

No obstante, tenemos que decir que no existe una doctrina compacta sobre responsabilidad social consensuada a nivel nacional o internacional, sino una gran cantidad de conceptos referidos a responsabilidad social.

2.1 Revisión terminológica

En España, desde los años setenta se han utilizado muchos términos que rondan sobre el nuevo papel social de la empresa ya que proporciona bienes y servicios a la sociedad y empleo a los trabajadores y eleva el nivel de vida de los consumidores.

En el ámbito español se hablaba ya en los años sesenta de acción o actuación social. A este respecto cabe recordar que en 1951 se creó en España “Acción social empresarial” entonces con la denominación “Acción Social Patronal”, pionera en nuestro país en estos asuntos. Más recientemente se viene empleando significativamente el término *estrategia social*. Otros conceptos similares se han empleado desde el ámbito de la comunicación para referirse a las políticas sociales de la organización tales como el de “empresa conveniente”³: “la empresa conveniente será la que satisface las necesidades del individuo como consumidor y sus demandas como ciudadano.

Una empresa será más o menos conveniente dependiendo de la competencia, su capacidad de respuesta e iniciativa, la incorporación de nuevas tecnologías y la innovación integrada en la cultura de la empresa para la gestión del convencimiento”.

Nuestro estudio parte de la indagación sobre este fin y naturaleza de la empresa, sobre las causas o factores que han confluído en considerar a ésta como un sistema abierto e interdependiente del entorno que le rodea. Esta interdependencia del universo (públicos de los que depende) ha hecho que las empresas elaboren un marco de respuesta y actuación, desde el que desarrollar instrumentos de medición y evaluación de su comportamiento socialmente responsable: (auditorías y balances sociales o éticos, etc), y por último, y destinen cada vez más esfuerzos a demostrar la ligazón existente entre el comportamiento social (Ej. el patrocinio) y/o ético y los resultados financieros, económicos o, simplemente, de mercado de la empresa (eficacia empresarial).

Entre todos los conceptos expuestos delimitaremos aquellos que se alejan de nuestra postura, concretamente de la mencionada “filantropía estratégica” (de la que nos habla

³ Sánchez Olea, Carlos (1998): “La empresa conveniente”, en Anuario de la Comunicación, Madrid, Dircom.

Wilcox⁴), del “patrocinio y mecenazgo“ tal como lo definen Szybowics y Magistrelli (1990) y Parés i Maicas (1994), del ”mecenazgo cultural” de Montse Serret Grass (1990) y del “marketing social corporativo” (Amado Juan de Andrés, 1993).

Rechazamos el enfoque teórico desde el que se afrontan las contribuciones a la comunidad desde tales teorías, puesto que desde ese punto de vista, las relaciones con la comunidad (el patrocinio de actividades de interés general y las fundaciones), serían actividades de marketing social, con objetivos económicos de aumento de las ventas frente a las donaciones desinteresadas características del mecenazgo, pero no de las fundaciones (cuya labor estratégicamente planificada reporta beneficios a la empresa en términos de imagen y reputación corporativa).

Desde nuestro punto de vista, las relaciones con la comunidad por definición (porque se dirigen no sólo a los consumidores de un producto, sino a todos los públicos de la organización: accionistas, trabajadores...) afectan a toda la organización, a su imagen en todos los niveles, por lo que no pueden ser definidas desde el ámbito *estrecho* del marketing y las ventas.

Es así como nos presentan la responsabilidad de las empresas los autores Cutlip y Center (2000), M^a Teresa García Nieto (1994), M^a Teresa Otero Alvarado (1996) y Aurora Pimentel (2002). Grunig lo establecía ya con tales afirmaciones:

“El proceso de la gestión estratégica es el instrumento idóneo para demostrar la diferencia de éstas con el marketing. Mientras que los programas de relaciones públicas se planifican para comunicar con los públicos. Los de marketing lo hacen para comunicar con los mercados, es decir, con los individuos que adquieren productos o utilizan servicios de la organización. El mercado no presiona sobre la organización para que produzca sino que es la organización, la que identifica, e incluso puede crear, el mercado. En contraste, los públicos, de acuerdo con la teoría situacional, se crean a ellos mismos y persiguen a la organización cuando se sienten perjudicados. Asimismo, mientras que la estrategia de marketing pretende comunicar con mercados relativamente pasivos y favorables, las Relaciones Públicas lo hacen con públicos activos y, a veces, antagónicos” (Grunig y Hunt, 2000: 37).

2.2 El concepto de la responsabilidad social

Tanto desde el ámbito académico como el profesional, muchos han sido los que han tratado de definir la responsabilidad social de la empresa:

⁴ AA.VV (2001): “Relaciones públicas. Estrategias y Tácticas”, 6^a edición, Barcelona, Gestión 2000.

La Fundación Ecología y Desarrollo, en su Anuario de la Responsabilidad Social Corporativa 2003, afirma que “la adopción de las empresas de criterios de responsabilidad social conlleva la adopción de políticas formales en los ámbitos social y ambiental; la transparencia respecto de los resultados alcanzados; y el escrutinio externo de dichos resultados por parte de agentes externos” y distingue entre dos enfoques posibles:

Enfoque *shareholder*, o de creación de valor para el accionista: argumenta que la única responsabilidad de las empresas es conducir sus actividades, dentro de la legalidad, con el fin exclusivo de maximizar el valor revertido a sus accionistas. Esa es su única responsabilidad; además, la adopción de enfoques más amplios distrae la atención de los gestores y acaba dañando el valor creado para el accionista.

Enfoque *stakeholder* viene a apoyar una concepción de la actividad empresarial a través de la cual las empresas crean valor para el accionista a través del gobierno de las relaciones con el conjunto de *stakeholders*, lo que no discute la primacía del capital como *input* director de la empresa pero pone en evidencia el carácter abierto a la sociedad de la institución empresarial. Esta forma de entender la empresa se refiere esencialmente a la evidencia de que en el largo plazo los resultados empresariales mejoran si se mantienen relaciones no oportunistas con los diferentes grupos de interés que concurren en la actividad empresarial: empleados, clientes, proveedores, y comunidades sociales donde se opera.

Rechazamos el primer planteamiento de la responsabilidad de la empresa como responsabilidad social, ya que la organización no puede sobrevivir de espaldas al sistema social del que forma parte y depende, así como tampoco puede obviar las demandas que le imponen los públicos y el entorno que le rodea.

De acuerdo con el enfoque *stakeholder*, compartimos la definición de José Luis Lizcano⁵, para quien la responsabilidad social corporativa es un modelo de gestión que reconoce como objetivo principal la satisfacción de los distintos grupos de interés o *stakeholders* con los que interactúa: empleados, accionistas, clientes, proveedores, comunidad local y sociedad en general... los cuales han de ser considerados en todos los niveles de decisión de la organización. Por lo tanto, relacionamos el concepto de la responsabilidad social con el de *stakeholders* por cuanto implica el compromiso de la organización hacia todos sus públicos, externos e internos.

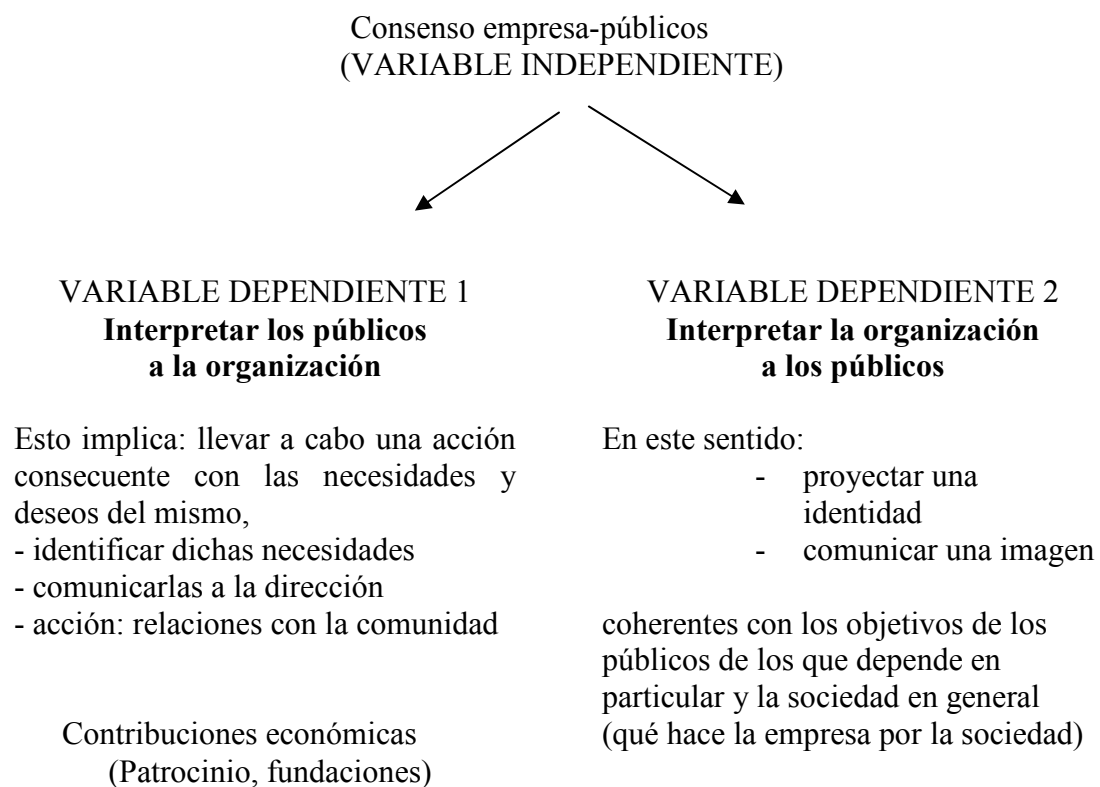
⁵ Lizcano, José Luis: www.cedenet.org/conocimiento, a 18 de noviembre de 2003.

En este contexto cabe afirmar que las fundaciones se configuran, pues, como el mejor instrumento de las organizaciones para participar en actividades de interés general, creando un marco de actuación basado en la responsabilidad social: implica la investigación previa de las demandas de bienestar de una sociedad desarrollada, en la que sus públicos le exigen a las empresas su participación en cuestiones tales como el fomento de la cultura, el ocio, el empleo o la eliminación de la exclusión social.

Desde este punto de vista teórico, la responsabilidad social, a la que nace ligada la nueva concepción de la fundación de empresa como acción de relaciones públicas al servicio del interés general, implica un nuevo concepto de públicos (Teoría de los stakeholders) y una nueva concepción del rol del relacionista (Modelo de Motivación Mixta).

3. Modelo de actuación teórico-práctico

De este planteamiento teórico se deriva que las entidades privadas deben ir al encuentro de sus objetivos con los públicos de los que dependen (variable independiente). Este encuentro depende de que el responsable de relaciones públicas actúe como *en una calle de doble dirección* (variables dependientes):



La Responsabilidad Social se revela, ejercida a través del patrocinio y las fundaciones como un instrumento útil para la empresa, que permite alcanzar legitimidad, es rentable y conveniente por cuanto acerca la empresa a sus públicos desde la voluntad de la empresa de responder a sus demandas sociales. Por ello, hablamos de **consenso empresa-públicos**.

En un orden descriptivo, la Responsabilidad Social se ejerce a través de relaciones con los distintos públicos. Relaciones cuyos objetivos parecen estar más cerca de crear vínculos de cooperación y solidaridad entre los públicos y la empresa, que de crear relaciones de persuasión e interés, por ello hablamos de **interpretar los públicos para la empresa**, pues se trata de escuchar y conocer lo que ésta desea de la empresa y comunicarlo a la dirección de las organizaciones.

Esta cooperación entre los públicos y la empresa, configura una comunidad de intereses y lealtades. Esta existencia de relaciones se concreta a través de las distintas herramientas de comunicación con la comunidad: las **contribuciones económicas** entre las que figura el patrocinio ejercido a través de las fundaciones de empresa.

Pero la comunicación no es una realidad unidireccional. Comunicación puede ser propaganda, publicidad, engaño o manipulación; lo que no está a la altura de la exigencia de reconocimiento y respeto, que la filosofía de Responsabilidad Social alienta. La comunicación en responsabilidad social debe ser bidireccional (por eso sólo puede darse en empresas que practiquen el cuarto y quinto modelo de Grunig). Esta doble dirección implica también **interpretar la organización a los públicos**.

Por ello, la comunicación con los distintos públicos tiene que estar presidida por valores éticos, ser una comunicación coherente con los objetivos de los públicos de los que depende en particular y la sociedad en general.

Una comunicación que escucha, y dialoga es la que pone en marcha la empresa cuando dirige sus relaciones con la comunidad a través del apoyo a actividades de interés general que pone al servicio de la comunidad (fundaciones). De ninguna otra forma la empresa lograría la eficacia empresarial y la reputación corporativa: sin comunicar sus medidas de responsabilidad social, ésta no revierte en la propia imagen de la empresa.

En el modelo de actuación propuesto, la empresa establece un diálogo con sus públicos planificado sobre la conciencia de su papel como agente social que debe responder a las demandas de sus públicos en el marco de la responsabilidad social.

Por ello, la responsabilidad social, característica de las empresas cuya comunicación obedece al cuarto y quinto modelo de Grunig (el modelo bidireccional simétrico y el

modelo de motivación mixta) exige una definición neocognitiva conductivista de los públicos de la organización, pues la responsabilidad social en estos modelos supone que la empresa dialoga con sus públicos, escucha sus demandas sociales y les da respuesta.

La fundación de empresa se convierte en la base sobre la que la organización hace efectiva esa voluntad de entendimiento activo y cognoscitivo hacia sus públicos, pues a través de ella los escucha, dialoga y ajusta los intereses de ambos.

Por lo tanto, la creación de fundaciones tiene las siguientes ventajas para la organización:

1. Puede trabajar en todos los diferentes niveles o grupos de públicos: Permite segmentarlos y crear programas específicos y adaptados a cada uno de ellos (accionistas, proveedores, medios de comunicación, clientes, consumidores, instituciones financieras, empleados, líderes de opinión, administraciones locales, mercados...).
2. Es el gran responsable de la imagen de la empresa, ya que es el portavoz de su preocupación por los intereses de los públicos y de sus manifestaciones sociales.
3. Exterioriza la cultura empresarial y la vincula con su responsabilidad social.
4. Supone un movimiento o acción de la organización en pro de sus públicos a la vez que un intercambio a través de un contacto, por ello ofrece mayor credibilidad que otras acciones de comunicación masivas como la publicidad.
5. Facilita la integración social de la organización en el entorno y el diálogo como elemento de desarrollo.
6. Otorga transparencia al sentido cívico de la empresa y coadyuva a lograr el consenso
7. Es una estrategia cuantificable: permite analizar para cada caso los objetivos en función de la estrategia de la empresa, las distintas alternativas para conseguirlos así como los públicos a los que hay que llegar, es una inversión estudiada y planificada a través de una figura con personalidad jurídica y fiscal propia (y en conexión con la filosofía de la organización que la crea), a la vez que obtiene un tratamiento fiscal favorable (por su papel complementario al del Estado) y aumenta la cifra de negocio (ya que se convierte en un valor añadido frente al cliente).
8. Es una estrategia integral: requiere del apoyo de otras actividades de comunicación así como de todos los departamentos de la organización para lograr sinergias de sus efectos a nivel interno y externo.

A través de estas fundaciones creadas por empresas, las organizaciones buscan ajustar los intereses de la empresa y los de la comunidad, asumiendo su responsabilidad social con los públicos de los que depende.

Estas fundaciones de empresa están más cerca del patrocinio de actividades de interés general que del mecenazgo, ya que su labor es estratégicamente planificada y busca obtener beneficios términos de imagen y reputación corporativa.

4.Fundación de empresa y reputación corporativa

Por estos motivos la organización debe llevar a cabo investigaciones sobre los resultados de la comunicación a través de las fundaciones de empresa a distintos niveles: rentabilidad del programa, opinión de los públicos implicados e impacto en el entorno. Sin esta evaluación sería imposible la retroalimentación característica de una organización socialmente responsable.

Inditex, consciente de completar este proceso circular explica su política y algunos de los efectos que ha conseguido poniéndola en marcha a través de un reportaje publicado en *Economía y Empleo*⁶:

“Nuestras acciones patrocinadas deben ser fruto de un diálogo con los públicos (investigación previa para analizar las posibilidades de inversión en patrocinio). Así, Inditex trabaja con las comunidades locales, nacionales e internacionales en las que desarrolla su modelo de negociación, de acuerdo con principios contenidos en su diálogo de conducta y mediante fórmulas de diálogo con cada una de las partes interesadas o afectadas directa o indirectamente por sus iniciativas. Éstas se encuentran dirigidas y coordinadas por el departamento de responsabilidad de la entidad, que depende directamente del Presidente de la misma. Parte de la recompensa de esta acción es el reconocimiento y notoriedad: Inditex fue la primera empresa española en suscribir el Pacto Mundial de Naciones Unidas y preside esta alianza en nuestro país; ha establecido un convenio con *Global Alliance for Workers and Communities*, institución integrada por el Banco Mundial, *Youth Foundation*, *The Gap and Nike*, con el objetivo de establecer fórmulas de diálogo entre la dirección de las fábricas, empleados y ONGs locales, para la mejora de condiciones laborales y de vida de los trabajadores de las cadenas de producción en Asia. Ha recibido el segundo premio *The Economist Group* en la categoría “*Global Corporate Achievement Awards 2002*” y fue incluida en el *Dow Jones for Sustainability Index* y en el *FTSE4Good*”.

⁶ “Inditex destina un 1,4% de su beneficio mutuo a inversión social”, Javier Moronatti, *ABC, Nuevo Trabajo*, Empresa y Sociedad, pág. 71, 25 de mayo de 2003.

Índices como los que acabamos de mencionar cobran progresivamente importancia en el panorama de la evaluación de los beneficios de la responsabilidad social en términos de imagen ya que algunos de los factores de excelencia de la empresa están en los intangibles: el estilo de dirección, la creación de valor para los *stakeholders*, recursos humanos...

En España, algunas grandes corporaciones como BBVA o Telefónica han procedido recientemente a nombrar un responsable de su reputación corporativa.

Dichas entidades entienden la reputación como un concepto más amplio que la imagen de la empresa, al evaluar el comportamiento corporativo en todos los niveles intangibles a los que nos hemos referido.

“La imagen es más el resultado de un estado de opinión, que no siempre se corresponde con hechos ciertos y sólidos basados en una realidad corporativa verificable”, según Justo Villafañe (2002: 240).

Puesto que la participación privada en actividades de interés general responde al compromiso adquirido con los intereses de los distintos públicos de la organización y genera un comportamiento socialmente responsable, aporta a la organización activos intangibles susceptibles de ser evaluados a través de los instrumentos de gestión de la reputación corporativa.

En este sentido, Justo Villafañe (2002: 238 – 244) propone los siguientes instrumentos: La Macro de Reputación (Matriz Corporativa de Riesgos y Oportunidades), como el instrumento específico para la autoevaluación permanente de una gran corporación porque, además de enumerar sus valores de reputación (resultados económico-financieros, capacidad de innovación,...) y los *stakeholders* de la empresa, identifica un cuadro de riesgos, oportunidades e indicadores correspondientes con cada una de las variables de reputación que surge de cada intersección en la matriz de los valores de reputación con los *stakeholders*. La Macro permite objetivar los hechos que pueden mermar o acrecentar la reputación de la organización:

Valores de Reputación Corporativa Stakeholders	Valor de Reputación I	Valor de Reputación II	Valor de Reputación III
Stakeholder 1	Variable reputación 1	Variable reputación 2	Variable reputación 3
Stakeholder 2	Variable reputación 4	Variable reputación 5	Variable reputación 6
Stakeholder n	Variable reputación 7	Variable reputación 8	Variable reputación 9

El Índice Merco (Monitor Español de Reputación Corporativa), de Justo Villafañe, es otro instrumento válido que evalúa la reputación corporativa de las organizaciones en

función de seis variables cabeceras definidas de forma permanente: resultados económico-financieros, valor del producto/servicio, cultura corporativa y calidad laboral, ética y **responsabilidad social**, presencia internacional e innovación.

Junto a éste hay que señalar otras metodologías internacionales que miden los beneficios intangibles de un comportamiento socialmente responsable de las organizaciones: existen dos prestigiosos índices bursátiles, Dow Jones y FTSE4Good, que han empezado a clasificar las empresas que las constituyen teniendo en cuenta su comportamiento desde un punto de vista económico, social y medioambiental.

Las mejores organizaciones pasan a formar parte respectivamente de los selectivos DOW JONES FOR SUSTAINABILITY INDEX o del FTSE4GOOD INDEX.

En el Dow Jones figuran las empresas españolas Endesa, SCH, Iberdrola, Ferrovial e Inditex; y en el FTSE4Good forman parte Telefónica, Gas natural y Bankinter.

No obstante, las pequeñas empresas están aún muy lejos de poder entrar en dichos índices, dada su capacidad. En este sentido, Gonzalo Garnica⁷, Director de Comunicación de CEOE, ha puesto de manifiesto la preocupación del sector empresarial sobre la falta de unanimidad en torno a la definición de responsabilidad social así como la necesidad de establecer una metodología común y consensuada capaz de ser un referente, al menos nacional, en la evaluación del comportamiento socialmente responsable. En tanto, las memorias económicas y balances sociales siguen siendo los principales instrumentos de evaluación de las pequeñas y medianas empresas.

5. Conclusiones

La organización, como unidad productiva/prestadora de servicios y generadora de empleo, ha pasado a ser un miembro de la sociedad, por lo que ha de responder como tal participando en alguna de sus actividades, así como contribuir a algunas de ellas para que su balance social sea positivo. La participación privada en actividades de interés general es una de las técnicas que mejor reflejan este compromiso de la organización con sus *stakeholders*, convirtiéndose en un elemento estratégico en su diálogo interno y externo.

Dicha participación es un instrumento de comunicación integral y, por ello, además del valor añadido que se consigue atribuir a la imagen y reputación corporativas, supone la máxima expresión de la responsabilidad social: es un intercambio entre lo que ocurre en el exterior, lo que demandan los públicos, y lo que el interior, la organización, está

⁷ Gonzalo Garnica, 22 de noviembre de 2003.

dispuesto a ofrecer como miembro de ella. Por ello, no sólo es un elemento estratégico, sino también una cultura empresarial: reflejo de una filosofía en la que prima el diálogo y el entendimiento mutuo con los públicos internos y externos.

En este marco definimos la fundación de empresa como un modelo de gestión al que optan organizaciones privadas y públicas con el fin de vertebrar su política de responsabilidad social a través de una figura jurídica y de personal que le permite el diálogo con sus públicos a través de la financiación de actividades de interés general con carácter permanente, voluntad de acercamiento a los *stakeholders* y de eficacia empresarial.

Podemos concluir, por lo tanto:

- Las organizaciones buscan nuevas formas de comunicación y consenso con sus públicos no por razones altruistas o de filantropía, sino de eficacia y eficiencia empresarial.
- La creación o apoyo a fundaciones les permite reconstruir la confianza de sus públicos concentrando su participación en actividades de interés general destinadas a un colectivo identificado, les permite desvincularlas del resto de sus actividades y con ello, ganar en credibilidad y rentabilidad.
- El apoyo o creación de fundaciones ha de estudiarse en el marco de la responsabilidad social de las organizaciones: nos permite establecer una teoría propia sobre el reciente *interés* de la iniciativa privada por el *interés* general.
- Fruto de este compromiso con los *stakeholders*, y de su respuesta positiva a la organización, ésta obtiene una imagen de confianza, apoyo y credibilidad que favorece su reputación corporativa.

Bibliografía

ARCEO VACAS, J. L. (1994): “La eficacia de la responsabilidad social en las relaciones públicas de vanguardia: una revisión de los planteamientos de Grunig, en *Revista Universitaria de Relaciones Públicas*, Madrid, Facultad de Ciencias de la Información, nº 1 (2ª época), págs. 11 – 21

- (1988): *Fundamentos para la teoría y técnica de las relaciones públicas*, Barcelona, Promociones y Publicaciones Universitarias.
- (1998): *Tratado de Publicidad y Relaciones Públicas*, Barcelona, Paidós.

- BERES HERRERO, A. y VEGA VÁZQUEZ, B. (2000): *Tercer sector y su entorno: introducción al sector no lucrativo en España*, La Coruña, Fundación Foro Permanente Gallego-Iberoamericano de la Salud.
- BERNAYS FREUD, E. L. (1990): *Los últimos años: radiografía de las relaciones públicas (1956 – 1986)*, Barcelona, Promociones y Publicaciones Universitarias, S.A.
- (1998): *Cristalizando la opinión pública*, Barcelona, Gestión 2000.
- BORAGNI, C. (1998): “Dar para recibir: por qué es la hora de la filantropía corporativa”, en *Imagen*, nº 22, págs. 5 – 19.
- BUSTAMANTE, S. (2001): “El patrocinio empresarial como vector de desarrollo. El caso Repsol YPF”, en *Relaciones Públicas y Protocolo: cinco años de reflexiones*, EIRP.CP, págs. 23 – 40.
- CABRA DE LUNA, M. Á. (1998): *El Tercer Sector y las Fundaciones de España hacia el Nuevo Milenio*, Madrid, Escuela Libre Editorial.
- COMISIÓN EUROPEA (2001): *Libro verde de la Comisión de Comunidades Europeas*, (presentado el 18 de julio de 2001), consultado en www.ecologiaydesarrollo.org, a 10 de noviembre de 2003.
- CUTLIP, SCOTT M. Y CENTER H. A. (2000): *Relaciones Públicas Eficaces*, Barcelona, Gestión 2000.
- FUNDACIÓN ECOLOGÍA Y DESARROLLO (2003): *Anuario Sobre Responsabilidad Social Corporativa 2003*, www.ecodes.org, a 11 de noviembre de 2003.
- FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD (2003): *Informe 2003 sobre la Acción Social de la empresa en España*, www.empresaysociedad.org, a 5 de noviembre de 2003.
- GARCÍA DE LEÁNIZ, P. (1988): “La economía social”, en AA.VV, *Fundaciones y mecenazgo en el Estado del Bienestar*, Madrid, Centro de Fundaciones, pp. 163 – 175.
- GARCÍA NIETO, M. T. (1994): “Acciones de relaciones públicas. La fundación”, Universidad Complutense de Madrid, Tesis Doctoral no publicada.
- GARCÍA NIETO, M. T. (1994): “Una aproximación al mecenazgo como acción de relaciones públicas” en *Revista Universitaria de Publicidad y Relaciones Públicas*, Madrid, Facultad de Ciencias de la Información, nº 1, págs. 99 – 112.
- (2003) Clase “Las técnicas aparentemente filantrópicas como paradigma de vanguardia de las relaciones públicas”, Sevilla, Master en Dirección de Relaciones Públicas y Protocolo, 21 de marzo de 2003.
- GAMARRA, Y. (1992): *Fundaciones y Asociaciones no lucrativas en el marco de la Comunidad Europea*, Zaragoza, Real Instituto de Estudios Europeos.

GRUNIG, J. E. y HUNT, T. (2000): *Dirección de Relaciones Públicas*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, S.A.

JUAN DE ANDRÉS, A. (1993): *Mecenazgo y patrocinio. Las claves del marketing del siglo XXI*, Madrid, Editmex.

LIZCANO, JOSÉ LUIS: “Del Mercado perfecto a la responsabilidad social corporativa”, en www.cedenet.org/conocimiento, consultado el 18 de noviembre de 2003.

LÓPEZ NIETO y MALLO, F. (1997): *Manual de Protocolo*, Barcelona, Ariel.

- (1998): *Manual de Fundaciones*, Barcelona, Bayer Hnos.

M. THOMAS, R. (2002): “La ética empresarial y la responsabilidad social de la empresa en Europa”, en AA.VV., *Informe Anual 2002: El Estado de la Publicidad y el Corporate en España y Latinoamérica*, Madrid, Pirámide, págs. 219 – 234.

MORILLO GONZÁLEZ, F. (2001): *La fundación: concepto y elementos esenciales*, Barcelona, Tecnos.

NOGUERO GRAU, A. (1988): *Programación y técnicas de Relaciones Públicas*, Barcelona, ESRP – PPU.

OTERO ALVARADO, M. T. (1995): “Patrocinio, relaciones públicas y responsabilidad social”, en *La Revista*, 8 de diciembre, Pág. 4

- (1995): “El estímulo a la participación privada en actividades de interés general: el Patrocinio y Mecenazgo en España ante la nueva Ley de Fundaciones”, en *Cuadernos de Actualidad Cultural*, Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía, nº 1, Febrero, págs. 23 – 35.

- (1996): “Ética y relaciones públicas: el futuro de la comunicación”, Sevilla, Comunicar, Actas del XXIX Congreso Univ’96.

- (2000): *Teoría y Estructura del Ceremonial y el Protocolo*. Sevilla, Mergablum.

RAMAS DE TRIANA, J. (2001): “La rentabilidad de la responsabilidad social”, en *Anuario de Comunicación 2001*, ADC DIRCOM, Págs. 140 – 141.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA DE LA LENGUA (2001): *Diccionario de la Lengua Española*, Vigésimo Segunda Edición, Tomo I, Madrid, Espasa Calpe, S.A.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA DE LA LENGUA (2001): *Diccionario de la Lengua Española*, Vigésimo Segunda Edición, Tomo II, Madrid, Espasa Calpe, S.A.

- PARÉS I MAICAS, M. (1994): *La nueva filantropía y la comunicación social: mecenazgo, fundaciones y patrocinio*, Barcelona, Escuela Superior de Relaciones Públicas, Promociones y Publicaciones Universitarias.
- PIMENTEL, A. (2002): “Responsabilidad social y comunicación”, en AA.VV., *Informe Anual 2002: El Estado de la Publicidad y el Corporate en España y Latinoamérica*, Madrid, Pirámide, págs. 191 – 218.
- SÁNCHEZ OLEA, C. (1998): “La empresa conveniente”, en *Anuario de la Comunicación*, Madrid, Dircom.
- SEITEL, F. P. (2002): *Teoría y práctica de las relaciones públicas*, Madrid, Prentice Hall.
- SÁENZ DE MIERA, A. (2003): *La responsabilidad global de la riqueza. El 11-S y las fundaciones americanas*, Madrid, Editorial Centro de Estudios Ramón de Areces, S.A.
- SARIOL VILA, A. (1994): “Proyectos y programas de sponsoring”, en AA.VV., *Manual de Relaciones Públicas Empresariales e Institucionales*, Barcelona, Gestión 2000, págs. 449 – 458.
- SERRET GRASS, M. (1999): “Patrocinio y Mecenazgo”, en AA.VV., *Manual de Relaciones Públicas Empresariales e Institucionales*, Barcelona, Gestión 2000, págs. 319 – 327.
- SZYBOWICZ, A. y MAGISTRALI, S. (1990): *Esponsorización y Mecenazgo*, Barcelona, Gestión 2000.
- VILLAFAÑE, J. (2002): “Una revisión crítica del concepto de reputación corporativa”, en AA.VV., *Informe Anual 2002: El Estado de la Publicidad y el Corporate en España y Latinoamérica*, Madrid, Pirámide, págs. 237 – 244.
- VIVES, M. (1999): “Patrocinio”, Ponencias del II Congreso Internacional de Protocolo en *Revista Internacional de Protocolo*, formato CD, Madrid.
- XIFRA, J. (2003): *Teoría y Estructura de las relaciones públicas*, Madrid, Mc Graw Hill.