



## **La relación entre las fundaciones empresarias y las organizaciones de apoyo en el ejercicio de la responsabilidad social empresaria.**

**María Rigou,  
Universidad Argentina de la Empresa.**

### **ABSTRACT**

"No hay empresas exitosas en sociedades fracasadas".<sup>1</sup>

Al considerar que las empresas ejecutoras de programas más sofisticados, en términos de desarrollo, de responsabilidad social empresaria (RSE) no sólo producen una imagen positiva -posiblemente efímera- dentro del entorno social, sino que también logran, a través de sus acciones, generar una buena reputación sostenible en el tiempo, es dable pensar que la RSE -en las sociedades contemporáneas- funciona como una herramienta clave de las Relaciones Públicas de las organizaciones actuales.

Así pues, debido a la necesidad de obtener datos significativos acerca del ejercicio de la RSE en la Argentina y también teniendo en cuenta la apremiante cuestión social generada por el desempleo, la pobreza y la exclusión social de vastos sectores de la población, el presente trabajo empírico pretende investigar aquellos programas y acciones que, desarrollados por las empresas, junto con los Organismos de la sociedad civil, intentan dar respuestas a estos problemas sociales.

A partir del tema seleccionado, se indagará acerca de la relación que establecen las empresas, a través de sus fundaciones, con las organizaciones de la sociedad civil, en el desempeño de las prácticas de RSE, procurando comparar las acciones de las empresas multinacionales y las de las nacionales. Para seleccionar la muestra se tomarán de las cien empresas con mejor imagen (Revista Apertura, 2005) aquellas que posean fundaciones ya que éstas suponen un grado mayor de institucionalización de la RSE.

---

Schmidheiny, S, 2004, Editorial en Guía quién es quién en responsabilidad empresaria, edición especial, Buenos Aires, Valor Sostenible pp.6 y 7



La estrategia metodológica a utilizar tendrá un enfoque predominantemente cualitativo. Como instrumento analítico se construirá una tipología que clasifique el rol de las fundaciones empresarias. Las técnicas de recolección, serán entrevistas, en profundidad y encuestas semi-directivas, a los gestores de los programas de las fundaciones y a figuras relevantes de la responsabilidad social local.

Por último, la relevancia de esta investigación se funda, entre otros aspectos, en la preeminencia que adquieren las alianzas que se construyen entre los distintos actores del tejido social -en este caso: fundaciones empresarias y organizaciones de la sociedad civil- puesto que éstas pueden ser fuente de capital e inversión social así como también de desarrollo sustentable. Por lo tanto, la finalidad de este estudio es brindar un trabajo donde los datos empíricos y la teoría puedan articularse en función de otorgar una original contribución al cuerpo teórico vinculado a esta problemática.

## **LA RELACIÓN ENTRE LAS FUNDACIONES EMPRESARIAS Y LAS ORGANIZACIONES DE APOYO EN EL EJERCICIO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA.**

### **I. Introducción.**

En la dinámica de toda sociedad contemporánea es posible evidenciar una mutación en la modalidad de la interacción entre los diferentes sectores: productivo, estatal y de la sociedad civil. De tal manera, al interior de un contexto medianamente industrializado, es dable visualizar que las empresas han ido asumiendo un rol que tiende a superar los objetivos económicos para así incorporar los temas sociales. Así pues, se va gestando un cambio de paradigma desde el modelo de gestión corporativa utilitario al de la responsabilidad social empresaria.

En concordancia con dicha transformación, en las relaciones entre la empresa y la comunidad, también se produjo un pasaje del ideal de la filantropía hacia el de la inversión social privada. Por lo tanto, en este trabajo hemos decidido indagar el rol que asumen las empresas, a través de sus fundaciones empresarias, con respecto a las organizaciones de apoyo de la sociedad civil de la Capital Federal y Gran Buenos Aires (GBA) en cuanto a las políticas, programas y prácticas de responsabilidad social.



## II. Marco teórico.

### *El sector productivo y su replanteo en torno a la noción de RSE.*

Dentro del mundo empresarial, como ya hemos mencionado, se ha ido produciendo un importante cambio en la concepción sobre las responsabilidades que deben asumir las compañías -mediante el acercamiento a los diferentes grupos del tejido social- debido al proceso de achicamiento del Estado; la crisis de representación política; el creciente protagonismo asumido por la sociedad civil y las condiciones de fragmentación y exclusión social. En este contexto, el sector productivo empezó a cobrar una progresiva centralidad y -de forma simultánea- comenzaron a surgir significativos replanteos acerca del rol que deben ejercer las empresas en las sociedades contemporáneas. Es importante mencionar que entendemos por rol a las expectativas de comportamiento, socialmente definidas, entre quienes ocupan y aceptan determinadas posiciones y aquellos con los cuales interactúan.

Este nuevo rol empresarial implica que a las funciones tradicionales de las compañías (generación de valor, creación de puestos de trabajo y responsabilidades legales) se le agregan aquellas que están vinculadas con su entorno. Dicho en otras palabras, se evidencia un cambio en la forma en la cual la empresa se relaciona con la sociedad donde opera; generándose así una transición del cumplimiento de un contrato económico hacia otro -de carácter doble- que incluye la problemática social. En definitiva, estas transformaciones nos permiten hablar de un proceso que va del paradigma utilitario hacia el de la responsabilidad social empresarial.

Siguiendo este razonamiento, paulatinamente se fue introduciendo la siguiente noción: las empresas no sólo deben rendir cuentas de sus resultados a sus accionistas, sino que también deben hacerlo a un conjunto más vasto de actores sociales. Por lo tanto, se incorpora una visión que comprende a los diferentes grupos de interés (stakeholders) y que, de acuerdo con Ethos, incluye siete grandes temas: valores; transparencia y gobernabilidad; público interno; medio ambiente; proveedores; consumidores y clientes; comunidad; gobierno y sociedad (Ethos en IARSE, 2005).

A nivel general, los stakeholders pueden ser distinguidos en tres grandes categorías: primarios, públicos y secundarios. Los primeros hacen referencia a aquellos sin cuya constante participación la empresa no podría subsistir.

Dentro de esta categoría se encuentran los accionistas, inversores, empleados y clientes. Los públicos, en cambio, señalan al gobierno y los organismos públicos del Estado. Por último, se entiende por interlocutores secundarios a quienes pueden tener injerencia o ser influenciados por la empresa, pero que no necesariamente participan de las operaciones de ésta. Es decir, los consumidores; los medios de comunicación; las organizaciones empresariales; los sindicatos y las organizaciones de la sociedad civil (Sturzenegger, Flores Vidal y Sturzenegger, 2003).

En este sentido, resulta conveniente diferenciar las dos acepciones, *responsibility* y *accountability*, que presenta el término responsabilidad en inglés. La primera hace referencia a aquello por lo cual uno se siente internamente responsable y, por ende, involucra a los ideales que se tengan; la segunda, al contrario, designa a la rendición de cuentas a partir de una obligación o un compromiso asumido y, por lo tanto, es una responsabilidad exigible (Schvarstein, 2003). Mientras que la *responsibility* está principalmente vinculada a la cultura organizacional de cada empresa, la *accountability* refleja la relación establecida con los diferentes grupos de interés. Y ambas forman parte inherente de aquello que se entiende como un comportamiento responsable en cualquier organización.

Si bien no existe una única forma de pensar la responsabilidad social empresarial, la misma está relacionada fundamentalmente con la noción de desarrollo sostenible pues apunta a un crecimiento que integre los resultados económicos, sociales y medioambientales de la compañía y porque, a su vez, supone la finalidad de generar valor a largo plazo. Este concepto indica que la empresa, en tanto actor social, se vincula con sus diferentes interlocutores para construir una red de vínculos que benefician a la organización en el largo plazo y que también intentan elevar los niveles de vida propios del contexto en el cual trabaja.

Una de las introducciones conceptuales más importantes, surgida a partir de los cambios que hemos ido señalando, es la noción de "ciudadanía empresarial". La misma implica que, por un lado, la organización cumple y usualmente sobrepasa aquello que se le puede exigir según los parámetros éticos y legales impuestos por la sociedad y, por el otro, señala los derechos que éstas poseen (González García, López Mato y Sylvester).

Ahora bien, si tenemos en cuenta nuestro problema de investigación, las



modalidades más significativas de acción de las empresas con respecto a la comunidad son: la filantropía y la inversión social. En correspondencia con la nueva visión del papel de las compañías, también se fue produciendo un cambio en la forma mediante la cual las empresas deciden interactuar con su entorno. De tal manera, la preeminencia de las prácticas meramente filantrópicas, propias del modelo de gestión utilitario, fue siendo suplantada por la realización de acciones que se encuentran bajo los parámetros de la inversión social.

Por filantropía tradicional se entiende a la donación monetaria o en especies realizada, en la mayoría de los casos, a otras organizaciones de la sociedad civil. La misma no suele ser desarrollada mediante un uso planificado y controlado y tampoco existe un involucramiento activo por parte de la empresa con su implementación. En contraste, se define por inversión social privada "...al uso responsable, proactivo y estratégico de recursos privados cuyo retorno esperado es el bienestar de la comunidad y su desarrollo en el largo plazo" (Langan y Aftalión, 2005: 17). Más específicamente, cuando se habla de recursos no sólo se hace referencia a los fondos y materiales, sino que también incluye las ideas, el tiempo, la experiencia, el liderazgo, las herramientas tecnológicas y de gestión, etc (Langan y Aftalión, 2005).

Desde el paradigma comunicacional, la empresa también visualiza a la inversión social privada como un accionar que produce retornos tangibles e intangibles -imagen y reputación- para la propia actividad empresarial. La imagen generalmente está asociada como un producto de la comunicación de la compañía mientras que la reputación aparece como una construcción más holística que no sólo se basa en la comunicación de la organización, sino que también incorpora la conducta empresarial (Villafañe en Capriotti, 2004). Por ello, es dable mencionar que, mediante las acciones entre la empresa y la comunidad, la reputación corporativa se ve favorecida ya que las mismas repercuten positiva y sosteniblemente en los distintos stakeholders. Y, finalmente, la comunicación, valorada negativamente por el modelo tradicional de filantropía, pasa a ser un elemento importante en la estrategia de la filantropía moderna.

#### *Modalidades de organización de la sociedad civil.*

En afinidad con el cambio de paradigma visualizado en el sector productivo, es dable mencionar que -en los últimos años- las organizaciones de la

sociedad civil (OSC) argentina han ido creciendo tanto cuantitativa como cualitativamente. Cada vez más empresas se sumaron a la creación de fundaciones empresarias con el fin de establecer una gestión de acciones con la comunidad más profesional y permanente en el tiempo. Cabe aclarar que este tipo de fundaciones se encuentran dentro del universo de las organizaciones de la sociedad civil (PNUD/BID, 1998).

Por cierto, las organizaciones de la sociedad civil indican al conjunto de instituciones que actúan sobre la problemática social y que se diferencian del sector productivo y del Estado porque sus acciones son realizadas por fuera de estas esferas. La función de las mismas comienza a ser valorada por diversas razones: como un mecanismo capaz de relevar las opiniones de los destinatarios de los proyectos apoyados por los organismos de financiamiento internacional; como un medio para asegurar la eficiencia y focalización en la utilización de los recursos para las políticas sociales y como una alternativa eficaz para lograr mayor transparencia en el manejo de fondos (Filmus, Arroyo, Estebáñez, 1997).

Aunque existen múltiples formas de clasificar a estas organizaciones, se ha trabajado con aquella que identifica cuatro tipos principales de organizaciones. Las primeras son las de base que aluden a aquellas que fueron creadas por los integrantes de una comunidad para satisfacer sus propias necesidades. Otra categoría reúne a las de afinidad, éstas se caracterizan porque sus acciones están dirigidas al interés de sus asociados. En tercer lugar, las organizaciones de apoyo se distinguen por haber sido formadas por un grupo de individuos con el propósito de ayudar a otros y porque usualmente poseen una mayor capacidad profesional y técnica que las anteriores. Por último, las fundaciones empresarias hacen referencia a las instituciones que fueron creadas y financiadas por una empresa -pese a que se encuentran legalmente separadas de éstas- para realizar donaciones o para desempeñar actividades filantrópicas (PNUD/ BID, 1998).

En Argentina, el origen de las fundaciones corporativas estuvo ligado a la vocación filantrópica de algunos empresarios. Las primeras fundaciones generalmente siguieron una modalidad de atención a lo público, desde el sector privado, ligada a la herencia de la tradicional beneficencia. (Roitter, 1996). La mayor parte de éstas emerge en paralelo con los procesos de achicamiento del Estado y de las privatizaciones, iniciado en la década del noventa.



La modalidad elegida por la fundación para la transferencia puede darle a la institución el carácter de operativa cuando perfila, implementa y evalúa sus propios programas; no operativa en el caso de que solamente financie total o parcialmente los programas de otras instituciones y mixtas cuando combina ambas modalidades de trabajo (Roitter, 1995).

### **III. Objetivos de la investigación.**

Objetivo general.

Indagar sobre el rol de las fundaciones empresarias, en relación con las organizaciones de apoyo de la Capital Federal y GBA, en cuanto a las políticas, programas y prácticas de responsabilidad social con la comunidad.

Objetivos específicos.

- Analizar cuáles fueron las expectativas de las fundaciones empresarias al trabajar con las organizaciones de apoyo de la sociedad civil.
- Investigar cómo perciben las fundaciones empresarias la relación entre las políticas, prácticas y programas que llevan a cabo con la comunidad y su dimensión comunicacional.

### **IV. Aspectos metodológicos.**

A partir del relevamiento bibliográfico realizado, hemos creído pertinente aportar nuevas conclusiones al cuerpo teórico de la responsabilidad social empresaria por medio de objetivos que busquen indagar el carácter subjetivo de la temática. En consecuencia, hemos utilizado un enfoque cualitativo debido a que nuestro propósito está orientado a la exploración de los roles que ejercen las fundaciones empresarias en su relación con las organizaciones de apoyo. En este sentido, la estrategia seleccionada nos resultó de gran utilidad para estudiar los significados; las percepciones; las expectativas; etc. del vínculo entre las fundaciones empresarias y las organizaciones de apoyo de la sociedad civil.

Nuestra muestra tiene carácter intencional dado que los casos fueron seleccionados deliberadamente por su relevancia. Así, hemos tomado de las compañías incluidas en el "Ranking de imagen. Las 100 mejores" (Del Río y Monferrán, 2005), aquellas que poseen fundaciones empresarias y que



además trabajan con la comunidad<sup>2</sup>, de una forma u otra, en las áreas de educación y/o trabajo.

Con respecto a las técnicas de recolección, hemos realizado diez entrevistas<sup>3</sup> en profundidad -de carácter abierto- puesto que éstas nos permitieron recoger información sobre aspectos subjetivos que resultaron relevantes para el trabajo y porque, a su vez, fueron pertinentes para analizar la idea de rol. En este sentido, nuestra fuente de recolección de datos fueron gestores de fundaciones empresarias.

Por último, nuestra estrategia de análisis fue el estudio en profundidad de los casos seleccionados y, a partir de éste, pudimos construir una tipología donde seleccionamos, abstraímos, combinamos y acentuamos -de forma planeada e intencional- ciertos criterios referentes a los datos empíricos seleccionados (McKinney, 1968).

## **V. Desarrollo.**

### *Expectativas de las fundaciones.*

A partir de lo planteado en el marco teórico, es dable mencionar que -en el mundo empresarial- se ha ido produciendo un cambio que promueve una nueva visión sobre el rol que deben asumir las compañías y que, en tal sentido, conlleva un compromiso más sostenible con su contexto. En concordancia, dentro del campo de las acciones dirigidas a la comunidad, se fue gestionando un pasaje del modelo guiado por el ideal de la filantropía hacia el de la inversión social privada donde las fundaciones empresarias adquirieron un gran protagonismo.

El primer rol que surge cuando nos detenemos a analizar el papel de las fundaciones en su relación con las organizaciones de apoyo es el de donante tradi-

---

2. Por comunidad hacemos referencia a la comunidad de impacto, es decir, es aquella que puede verse afectada por algunas decisiones u operaciones de una compañía, incluso, cuando la empresa no esté instalada en dicha comunidad.

3. Fundación Acindar, Fundación Aguas Argentinas, Fundación Arcor, Fundación Cargill, Fundación Diario La Nación, Fundación Gas Natural, Fundación Hnos. Rocca, Fundación Roberto Noble, Fundación Telefónica, Fundación Y.P.F





cional. El mismo, en correspondencia con el ideal de la filantropía, alude a una fundación que dona dinero o especies, pero que no está imbuida en la implementación del programa con el cual colabora.

Si bien dicho rol viene siendo cumplido desde sus orígenes, en los últimos años, han ido apareciendo otras formas de relacionarse con la comunidad. Así pues, los entrevistados hicieron hincapié en la intención de desarrollar programas y prácticas bajo el paradigma de "inversión social privada", o bien, de la filantropía estratégica. Esta nueva manera de operar de las fundaciones -materializada en el rol de donante inversor- pone de manifiesto que la empresa visualiza su nuevo papel dentro de la dinámica de relaciones entre el sector público, sociedad civil y sector productivo.

Mientras que el donante tradicional se limita a "emitir un cheque", siempre y cuando el beneficiario acredite que los fondos van a ser utilizados para lo solicitado, el donante inversor no sólo suele encargarse de financiar el proyecto, de forma parcial o total, sino que también realiza una serie de prácticas sistematizadas que intentan brindar asistencia técnica a las organizaciones de los otros sectores. Es decir, este rol implica ambas funciones.

En cuanto a la asistencia técnica, la fundación donante-inversora -a partir de su contacto con la lógica empresarial- pretende ofrecer su capacidad de gestión y apunta, en primer lugar, al desarrollo institucional de las organizaciones de apoyo.

*"Lo que nosotros tenemos que hacer desde la fundación es organizarlas, formalizarlas, que tengan personería jurídica, que empiecen a tener balances, estatutos porque la tarea que cumplen es importante y valiosa".*

En segundo lugar, la asistencia técnica también procura producir mejoras en el impacto social de los programas que se financian. La fundación aporta, en esta dirección, herramientas fundamentales para la gestión estratégica de los programas como, por ejemplo, la replicabilidad o la sustentabilidad de los mismos.

Además, las empresas -mediante sus fundaciones- esperan que las otras organizaciones se ocupen principalmente del relevamiento de las necesidades, del desarrollo y de la implementación de los proyectos. Igualmente, algunas aportan recursos humanos a través de su voluntariado corporativo y dicha



contribución suele ser muy valorada porque fomenta ciertas capacidades en su personal y mejorara el clima laboral en el lugar de trabajo.

*"La ONG le permite a nuestro personal desarrollar habilidades que a lo mejor no pueden desarrollar en la empresa, habilidades de liderazgo, de manejo de presupuesto (...) además el ver como hacer funcionar una organización que tiene que pelear todos los días por su subsistencia cosa que no pasa en una empresa grande."*

A su vez, la organización de apoyo que recibe el voluntariado corporativo no sólo se beneficia porque incrementa su personal, sino también porque adquiere determinados conocimientos, habilidades profesionales o experiencias que provienen de la modalidad de trabajo propia de una empresa.

Entonces, al articular sus esfuerzos, se produce una recíproca transferencia de conocimientos y capacidades que redundan en un beneficio mutuo y contribuye a la profesionalización de ambos sectores. En este sentido, las organizaciones de apoyo suelen aportar la cercanía y llegada a los beneficiarios; la flexibilidad y la disposición para innovar y responder a las necesidades de la población y una mayor especialización en la gestión social. Según las palabras de uno de los entrevistados, son estas organizaciones las que "...están más cerca de la gente y de sus problemas." Por ende, las mismas son capaces de abrir nuevos canales de comunicación porque generan un puente entre la fundación y la comunidad; mejorando la imagen pública de las compañías. Además, las fundaciones perciben que, al financiar programas de una organización de apoyo, también colaboran al posicionamiento en el mercado de las últimas dado que, al recibir este tipo de contribución económica, adquieren más prestigio y pueden conseguir otros donantes.

Otra función que puede ser identificada con el rol de donante inversor es la de la articulación entre los diferentes sectores. De tal forma, algunas de ellas se proponen conectar a los distintas organizaciones para luego tejer redes, construir alianzas y, consecuentemente, generar capital social. Sin embargo, las fundaciones dan cuenta de la dificultad que inicialmente tienen para trabajar juntos. La mayoría hizo hincapié en el siguiente hecho: a pesar que las fundaciones empresarias pertenecen -desde un punto de vista teórico- al tercer sector, las mismas tienen internalizada una manera de trabajar que responde a los criterios del mundo empresarial y, por lo tanto, aparecen ciertas dificultades a la hora de relacionarse con las otras organizaciones debido a que los tiempos,



las modalidades de trabajo, el lenguaje, etc. son diferentes.

*"Necesitamos integrar lenguajes y lógicas que nos permitan generar confianza y es todo un camino que hay que hacer".*

De todas maneras, reconocen que al abordar problemáticas sociales es necesario vencer estos primeros obstáculos para trabajar articuladamente y, por consiguiente, obtener resultados que sean mutuamente beneficiosos y que impacten sobre la cuestión social. Por ello, aceptan el desafío de integrar las diversas perspectivas, capacidades, necesidades y plazos propios de cada sector.

*"Cuando trabajamos en temáticas que son sistémicas, que no son cuestiones aisladas, debemos hacerlo desarrollando alianzas estratégicas y en interacción con distintos sectores"*

A pesar que excede nuestro propósito inicial, nos parece de suma importancia hacer una mención al Estado, sobre todo, si se tiene en cuenta su relevancia en el armado y en la ejecución de políticas sociales. En consecuencia, de acuerdo con lo mencionado por los entrevistados, aparecen dos nuevas funciones del rol donante inversor: por un lado, la de difundir o intervenir en la agenda pública mediante la participación en el debate que gira en torno a este tema y, por el otro, la de hacer programas que puedan ser replicables por el Estado. Sin embargo, todos coinciden en que la inversión social privada no puede suplantar a la inversión social pública y, por ende, reservan el rol principal al Estado en la implementación de políticas públicas. De hecho, los entrevistados remarcan que los montos de inversión social privada son insignificantes en relación con los públicos.

### *Comunicación y RSE.*

Las fundaciones empresarias fueron percibiendo la necesidad de profesionalizar su gestión a medida que el cuestionamiento acerca de la responsabilidad social empresarial fue siendo más significativo. Por lo tanto, este tipo de prácticas fueron volviéndose cada vez más sistematizadas, focalizadas y organizadas. Asimismo, de forma paralela a dicho proceso, la apreciación del aspecto comunicacional fue adquiriendo una mayor valoración.

A nivel general, el tema de la comunicación de las acciones con la comunidad

resulta un aspecto muy complejo para las fundaciones empresarias. En particular, éste presenta dos claras tendencias: por un lado, la necesidad de diferenciar a la difusión de este tipo de prácticas de las estrategias de marketing o publicidad y, por el otro, la apreciación de la comunicación como un elemento importante de su labor. En este punto, cabe aclarar que dichas posturas no tienen porqué ser contradictorias o excluyentes.

En primer lugar, los entrevistados marcaron una clara distinción entre el área de marketing o publicidad y aquella que se encarga de la gestión de la responsabilidad social empresarial o, más específicamente, del trabajo de la fundación. De tal modo, si bien, en términos de comunicación, una fundación empresarial puede plantearse a quién, cómo o dónde comunicar las tareas que desarrollan, existe cierta propensión a aclarar que el móvil de sus acciones no está ligado a las tácticas publicitarias o a las de marketing. Así pues, pudimos apreciar que una excesiva visibilidad de este tipo de prácticas puede ser cuestionada según los propósitos subyacentes que la orientan, o bien, de acuerdo con determinados parámetros éticos.

*"Esta fundación (...) nunca hizo marketing (...) no hace publicidad, y el directorio de la empresa cree en la fundación, cree en la responsabilidad social."*

*"La que hace publicidad es la empresa que tiene un programa enorme de publicidad, pero nosotros, como fundación donante, pensamos que sería poco ético dar 20.000 pesos para un proyecto y gastar 50.000 en difundirlo."*

Un apropiado manejo de la visibilidad de las actividades de la fundación y de sus concomitantes decisiones es percibido como un instrumento para consolidar la reputación de la empresa y, por consiguiente, como un recurso intangible que puede ser manejado por la compañía. Sin embargo, desde las fundaciones empresarias, prefieren no realzar la conexión de la comunicación con las intenciones comerciales ya que esta modalidad tiende a ser asimilada con el rol tradicionalmente atribuido a las empresas y a sus fundaciones. De todos modos, hemos podido identificar que este propósito de generar un impacto positivo en los distintos stakeholders, está presente en el discurso de los entrevistados.

*"Nosotros no nos cuestionamos si comunicar o no comunicar, hay un gran debate con respecto a ese tema. Estamos en la línea de que hay que ir comunicando... y lo mostramos en determinados ámbitos. Tampoco es que estamos*



*haciendo de esto una publicidad, pero sí contamos las acciones, hablamos con los periodistas especializados (...) Pero sí nos interesa posicionarnos porque somos una empresa que se preocupa por la comunidad en la que actúa."*

Además, es importante diferenciar cuáles son los mensajes que las empresas quieren enviar hacia sus públicos. A nivel general, se intenta hacer hincapié en la distinción entre las siguientes representaciones: la empresa que actúa por bondad y aquella que, como ciudadano corporativo, se comporta de forma responsable con su entorno. En afinidad con este nuevo paradigma de gestión empresarial, hemos podido observar que los entrevistados tendieron a remarcar el último aspecto. De esta manera, es frecuente que al trabajar con determinadas organizaciones de apoyo deban negociar con éstas las pautas referidas al tema de la trasmisión de lo realizado.

Segundo, como ya hemos mencionado, la comunicación puede ser apreciada como una función muy interesante de la labor de la fundación empresaria porque, si se realiza con responsabilidad, puede ser percibida como una manera de generar transparencia o como un instrumento que facilita la acción conjunta. Con respecto a la transparencia, una fundación socialmente responsable -de acuerdo con los entrevistados- se encarga de transmitir lo realizado de forma tal que evite dar información confusa, aunque esto no siempre ocurre.

*"Te venden cosas...entonces, es lógico que tengan ese componente de grandilocuencia y de ocultar cifras (...) y cuando preguntas: ¿cuántas becas dan?, dos por año, y pareciera que becaran a todo el colegio rural..."*

En este sentido, la rendición de cuentas, según los gestores de las fundaciones, debe brindar datos que remitan a las características puntuales de sus intervenciones, a la medición de los efectos y al impacto producido por los programas implementados. Cuando esto sucede, la comunicación también puede ser apreciada como una instancia de aprendizaje que pone en común tanto los errores como los aciertos provenientes de la experiencia adquirida. Por su parte, cuando la comunicación es considerada como un medio para aglutinar diferentes iniciativas, ésta puede ser subdividida en dos dimensiones: la interna y la externa. Aquí es importante mencionar que incluimos en la primera a quienes trabajan o son accionistas de la empresa debido a la cercanía, en términos institucionales, que tienen con la fundación. De tal manera, es posible sostener que la comunicación interna no sólo permite fortale-



cer la identidad corporativa de quienes integran la organización, sino que también puede ser estimada como un canal por el cual los empleados logran conocer aquello que desarrolla la fundación para luego realizar una contribución personal a la misión de la misma.

*"...a la fundación le interesa mucho comunicar su acción a la empresa, por dos motivos: rendición de cuentas claras, la empresa da los fondos para la fundación y debe saber, y por otro lado para movilizar..."*

Por último, la dimensión externa, en cambio, está asociada al diálogo con los interlocutores secundarios y públicos. En otras palabras, este tipo de puesta en común puede ser altamente valorada como una manera de mantener un compromiso con los diferentes grupos de interés; generando así confianza y, en última instancia, fortaleciendo la legitimidad de sus aportes.

#### *Conclusiones.*

A partir del relevamiento de los datos empíricos, pudimos observar que -a nivel general- los entrevistados visualizan la necesidad de sistematizar y profesionalizar la labor de las fundaciones empresarias para así corresponder al nuevo rol de las compañías dentro de la dinámica de las sociedades contemporáneas. Movidos por convencimiento, coerción o conveniencia, dicho replanteo está asociado, entre otros factores, a las crecientes demandas, provenientes de la sociedad civil, que impulsan a las empresas a actuar de una manera más protagónica en su relación con la comunidad de impacto. No obstante, cabe mencionar que este cambio de paradigma supone que la integración de la responsabilidad social empresaria está más presente en el plano de las percepciones y de las valoraciones que en el de las acciones. En realidad, todavía existen grandes desafíos vinculados a la internalización de la responsabilidad social empresaria como un modelo de gestión corporativa que atraviesa toda la cadena de valor.

Por lo tanto, de acuerdo a la tipología expuesta en el cuadro siguiente, los entrevistados dan cuenta de un pasaje del paradigma utilitario hacia el de la responsabilidad social empresaria. El mismo se pone de manifiesto tanto en los modos de relación entre la empresa y la comunidad como así también en los roles que ejercen las fundaciones y en la creciente importancia que le otorgan a la dimensión comunicacional.



Paradigma	Modo de relación empresa y la comunidad	Rol de la fundación-empresaria	Aspecto comunicacional
Utilitario	Filantropía	Donante tradicional (no operativa)  - Financiar	Dimensión Interna:  - Rendición de cuentas a los accionistas. - Política informal de comunicación para los empleados.  Dimensión Externa: Bajo perfil
Responsabilidad Social Empresaria	Inversión Social	Donante- Inversor (operativa o mixta)  - Financiar . Asistencia técnica - Contribuir con recursos humanos  - Posicionar a las organizaciones de la sociedad civil.  - Articular los diferentes sectores sociales.  - Incidir en la agenda pública	Dimensión Interna:  Política organizada de comunicación que atraviesa la compañía  - Crear identidad corporativa. - Movilizar al personal  Dimensión Externa: Política organizada de comunicación a los diferentes stakeholders.  - Instrumento de transparencia - Instancia de conocimiento. - Generar mensajes que posicionen a la empresa como socialmente responsable.

A modo de conclusión, podemos decir que -a partir de este cambio de paradigma- las fundaciones empresarias manifiestan la necesidad de articular la tarea de los distintos sectores sociales, de sumar esfuerzos y de transferir capacidades y conocimientos. En esta dirección, también expresan que éste es un camino a transitar que aún debe alcanzar mayor madurez y profundidad. Por otra parte, debido a la importancia que tiene la vinculación con los otros actores sociales, la tarea de la comunicación -como un puente entre ellos- resulta un elemento clave del pasaje de la fundación donante a la donante inversora; generando así resultados mutuamente beneficiosos.

**Dra. María M. Rigou**  
**Lic. María Verónica Moreno**

### **Referencias Bibliográficas:**

- Del Río, José; Monferrán, Juliana (2005) "Ranking de imagen. Las 100 mejores." en Revista Apertura, N°114, Buenos Aires, Recoletos Argentina S.A., p. 18-47.  
Ethos/IARSE <http://www.iarse.org/site/downloads/Indicadores.pdf> Consulta: 8 de agosto de 2005.
- Filmus, Daniel; Arroyo, Daniel; Estebáñez, María Elina. (1997): El perfil de las ONGs en la Argentina, Buenos Aires, Flacso, Banco Mundial.
- González García, Ignacio; López Mato, Liliana; Sylvester, Roberto, [http://www.ideared.org/doc/RSE\\_una\\_vision\\_integral.pdf](http://www.ideared.org/doc/RSE_una_vision_integral.pdf). Consulta: 23 de abril de 2005.
- Langan, Carolina; Aftalión, Verónica (2005): Guía de Inversión Social Privada, Córdoba, Grupo de Fundaciones.
- McKinney, John C. (1968): Tipología constructiva y teoría social, Buenos Aires, Amorrortu Editores.
- PNUD; BID (1998): El Capital Social. Hacia la construcción del Índice de Desarrollo Sociedad Civil de Argentina, Buenos Aires, Edilab Editora.
- Roitter, Mario (1995): "El mercado de la beneficencia" en Thompson, Andrés (comp), Público y Privado. Las organizaciones sin fines de lucro en la Argentina, Buenos Aires, UNICEF/Losada.
- Roitter, Mario (1996): La razón social de las empresas, Buenos Aires, CEDES.
- Schvarstein, Leonardo (2003): La inteligencia social de las Organizaciones. Buenos Aires, Paidós.
- Sturzenegger, Adolfo; Flores Vidal, Mariano; Sturzenegger, Germán. [www.foroecumenico.com.ar/i/DocumentoRSE.pdf](http://www.foroecumenico.com.ar/i/DocumentoRSE.pdf). Consulta: 14 de marzo de 2005.
- Villafañe, Justo (2004) en Capriotti, Paul, <http://www.us.es/congresorrpp/Paul%20Capriotti.pdf>, Consulta: 20 de Julio de 2005.