

**LA RAZON SOCIAL DE LAS EMPRESAS**

*Una investigación sobre los vínculos entre empresa y sociedad en Argentina*

*Mario M. Roitter*

*Con la colaboración de:  
María Andrea Campetella*

**CEDES**  
**CENTRO DE ESTUDIOS DE ESTADO Y SOCIEDAD**  
Area Sociedad Civil y Desarrollo Social

Buenos Aires  
Diciembre de 1996

Este estudio ha contado con el apoyo de la **Inter-American Foundation**

## CONTENIDOS

### RESUMEN EJECUTIVO

### INTRODUCCIÓN

#### 1. EMPRESAS Y SOCIEDAD

- 1.1 Nuevas tendencias: La empresa y su *nombre*
- 1.2 Dialogando con el entorno
- 1.3 Inversión social y filantropía

#### 2. LA SITUACION EN ARGENTINA

- 2.1 Empresas y fundaciones
- 2.2 Empresas y sociedad
- 2.3 Fundaciones y sociedad

#### 3. CONCLUSIONES

#### 4. BIBLIOGRAFÍA

## RESUMEN EJECUTIVO

### Empresas y sociedad

En los últimos años las empresas han comenzado a ampliar el horizonte de sus intereses, tendiendo a incluir un amplio conjunto de temáticas e interlocutores anteriormente percibidos como ajenos al ámbito de sus preocupaciones.

En el presente trabajo realizamos un análisis de este fenómeno bajo la idea de un doble contrato existente entre empresas y sociedad, por el cual se sumaría al contrato económico -es decir, la producción eficiente de bienes y servicios, la inversión económica y la generación de empleo-, un contrato implícito de tipo social.

Este segundo contrato coloca en el centro de la escena otras funciones realizadas por la empresa, las que suponen un lazo con la sociedad más allá de su papel puramente económico. Es para aprehender este lazo que aquí proponemos un nuevo sentido para el concepto de *razón social*, poniendo en estrecha vinculación el nombre de una empresa con el desarrollo de iniciativas de diversa índole dirigidas al entorno social en el que ésta se halla inserta. Así, a través de estas iniciativas la empresa adquiriría su *razón* de existencia para el medio *social* en que se desenvuelve, resignificando de esta manera su nombre y dándole plenamente su sentido como *razón social*.

Dicho lazo entre empresas y sociedad es entendido actualmente desde varias perspectivas: unas advierten que es la sociedad la que establece los sistemas de valores dentro de los que la empresa se desenvuelve y son las organizaciones de la sociedad civil las que las impulsan a asumir nuevas incumbencias; otras lo relacionan con los cambios tecnológicos y la consecuente crisis del empleo, que llevaría a las empresas a compensar los que antes emanaba del propio crecimiento de la producción; y finalmente, otras lo aprehenden como un emergente de las nuevas necesidades comunicacionales que plantean las sociedades mediáticas.

Precisamente por la característica fuertemente mediática de este fin de siglo y por las consecuencias que esto trae para los paradigmas organizacionales de las empresas, el tema comunicacional aparece como una de las variables centrales. Sin embargo, este diálogo que ha comenzado a establecer la empresa con su entorno se revela como una problemática compleja, difícil de ser aprehendida desde un solo criterio. Así, en la "carrera comunicacional" de cada empresa, los hitos que parecen en principio estar dirigidos sólo hacia la búsqueda de una cierta imagen, van perfilando a partir de la acción -e inevitable interacción- con la comunidad otros objetivos que merecen la introducción de nuevas variables explicativas: el perfilamiento de la idea de las empresas como "ciudadanos responsables"; la creciente presión de la sociedad civil y sus organizaciones; la extensión de la lógica empresarial también al área de las relaciones institucionales; la generación de beneficios para los propios empleados y sus familias, el lugar de fuerte exposición que tiene

una empresa en relación a su entorno tanto cuando opera en una comunidad pequeña, como cuando es controlada por accionistas no residentes en el país, o cuando distribuye servicios de primera necesidad.

Ahora bien, ¿cuáles son las características concretas que asume este lazo entre empresa y sociedad? Para avanzar en esta temática, como muestra el cuadro siguiente, hemos definido siete modalidades de acción empresarial -más allá de su actividad productiva- que involucran de diversas maneras a la comunidad. Hemos ordenado estas modalidades de acuerdo a su vinculación con los objetivos económico-comerciales e institucionales de la empresa, y señalado su relación con el plano comunicacional. Las modalidades de acción y su relación con estas variables se encuentran resumidas en el cuadro ubicado a continuación, y desarrolladas *in extenso* entre las páginas 15 y 26 del presente trabajo. A su vez, desde una perspectiva organizacional y para el análisis que realizamos del caso argentino, tomamos en cuenta que estas modalidades de acción son llevadas adelante tanto por las empresas directamente como por fundaciones ligadas a ellas -fundaciones empresarias-.

Objetivos económico - comerciales e institucionales de la empresa	Modalidades de acción empresarial	Relación de las modalidades de acción con las estrategias comunicacionales de la empresa
Etapa de producción	<i>Acción complementaria</i> Aumento de la eficiencia en el proceso productivo (programas de capacitación, reaprovechamiento de materiales, etc.)	Usualmente integradas en estrategias comunicacionales
	<i>Acción compensatoria</i> Neutralización de los efectos de la producción sobre el medio ambiente (programas de reforestación, tratamiento de efluentes, etc.)	Usualmente integradas en estrategias comunicacionales
Etapa de comercialización	<i>Patrocinio</i> Apoyo a eventos puntuales (deportivos, culturales) a cambio de un espacio publicitario	Parte de estrategias comunicacionales
	<i>Marketing relacionado a una causa</i> Promoción de un producto ligándolo a una causa de interés social	Parte de estrategias comunicacionales
	<i>Mecenazgo</i> Apoyo sistemático a actividades culturales y científicas	En relación privada o como parte de estrategias comunicacionales
Aspectos institucionales	<i>Filantropía</i> Donaciones en efectivo o en especie, institucionalizadas o no institucionalizadas.	Versión tradicional: como acto de altruismo que no busca reconocimientos. Versión aggiornada: parte de estrategias comunicacionales
	<i>Inversión social</i> Proyectos en común con la comunidad, bajo criterios de lógica empresarial (partnership, voluntariado corporativo, matching grants, financiamiento de proyectos, etc.)	En relación privada o como parte de estrategias comunicacionales

## Empresas y fundaciones empresarias en Argentina

Durante la década de los noventa, la estructura productiva argentina ha cambiado notablemente, y se ha transformado la dimensión, naturaleza y modalidades de vinculación entre la esfera de lo público y lo privado.

En este marco se observa un creciente protagonismo del sector privado, no sólo expresado en el dinamismo de las grandes empresas sino también en la revalorización de las organizaciones de la sociedad civil u organizaciones privadas sin fines de lucro. Cada uno de estos componentes del sector privado, ya sea separada o conjuntamente, o incluso en combinación con el Estado, juegan actualmente un papel de creciente importancia en la satisfacción de diferentes necesidades sociales.

De acuerdo a la perspectiva desarrollada en la primera parte del trabajo, se analizaron las acciones desarrolladas por un universo determinado de empresas y fundaciones empresarias<sup>1</sup> a partir de las diferentes modalidades de acción definidas.

Algunas conclusiones particularmente vinculadas con la actuación de las empresas analizadas son:

- Se verificó la coexistencia de diversas modalidades de acción dentro de una misma empresa, respondiendo al cumplimiento de diferentes objetivos. Son estos los que condicionan su inclusión o exclusión dentro de las estrategias comunicacionales de la firma.
- La *filantropía* resultó ser la modalidad más común. Esto parece ser coherente con sus características: antecedentes de larga data en la historia, prescindencia de gran capacidad de organización en virtud de ser mayoritariamente más una respuesta surgida ante demandas de organizaciones e individuos relevantes de la comunidad, que una política activa con definición de criterios de asignación y establecimiento de objetivos y prioridades explícitas.
- Las empresas ubicadas en el sector de servicios no financieros muestran mayor propensión a realizar alguna de las modalidades descriptas, que aquellas de los sectores financiero e industrial. Esto parece ser coherente con la importante presencia en este sector de empresas con planteles gerenciales experimentados en la participación en el mercado internacional, que exige una alta sofisticación en materia comunicacional. Asimismo, incide fuertemente en esta conducta su gran exposición a la opinión pública, por distribuir servicios de primera necesidad -gas, electricidad, telefonía, etc.- y por haberse hecho cargo de empresas antes en manos del Estado.

<sup>1</sup> Este universo estuvo compuesto por 53 firmas y 40 fundaciones empresarias

- Las empresas del sector industrial se concentran en la acción *compensatoria*. Esto también es coherente con la gran sensibilidad que existe en la sociedad -y la presión que esto implica- acerca de las consecuencias que estas actividades tienen para el medio ambiente.
- Asimismo, las firmas industriales, concentran su acción en la zona geográfica en que se encuentran instaladas sus plantas. En estos casos, al tratarse en general de pequeñas localidades, las modalidades de acción desarrolladas -muy vinculadas a los objetivos productivos- tienen un alto impacto en materia de generación de externalidades para el conjunto de la población.

Por su parte, algunas conclusiones particularmente vinculadas con la actuación de las fundaciones empresarias analizadas son:

- Entre 1993 y 1994 el 53% contaba con un activo superior a los 500 mil pesos. Una de estas fundaciones duplicaría los activos de la mayor fundación empresarial norteamericana. A su vez, otras dos se encontrarían, respectivamente, en los puestos noveno y vigésimo segundo dentro de las 50 mayores fundaciones corporativas de los Estados Unidos.
- Para 1994, los ingresos totales de las fundaciones llegaron a 109 millones de pesos. Sin embargo, puede detectarse una gran concentración de recursos en algunas de ellas: así, el prácticamente el 50% de esta suma es atribuible a una sola fundación y el 90% de estos ingresos son explicados sólo por 8 de las 38 fundaciones consideradas.
- Para 1994, los gastos específicos de las fundaciones -los que incluyen donaciones y actividades realizadas a fin de cumplir el objetivo propio de la fundación- llegaron a 39,6 millones de pesos.
- En el 74% de los casos la fuente principal de ingresos está constituida por la empresa-madre. Fuentes secundarias están constituidas por recursos originados en intereses, dividendos por tenencia de acciones y rentas en concepto de alquileres.
- Al igual que en las empresas, la *filantropía* es la modalidad más común. También adquiere gran relevancia la *acción complementaria*, dirigida al personal, y en todo caso los familiares directos, de la empresa-madre.
- Son las fundaciones vinculadas a empresas del sector *servicios financieros* las que mayormente se concentran en la *acción complementaria*, mientras que en las del sector industrial parece predominar la *inversión social* en el área de influencia en que están localizadas las unidades productivas de la empresa patrocinante.

Por último, algunas conclusiones generales pertinentes de ser señaladas son:

- Si bien puede considerarse que la filantropía y la inversión social -como las modalidades más ligadas a la satisfacción de necesidades sociales- son un fenómeno de moderado desarrollo. Así, los montos desembolsados por la empresas a sus fundaciones y las actividades dirigidas a la comunidad dan la impresión que se está en presencia de un fenómeno de creciente relevancia con importantes perspectivas de futuro.
- Existe una tendencia a la creación de fundaciones por parte de empresas que ya desarrollan acciones hacia la comunidad, y que conservan paralelamente sus propios programas administrados en forma directa.
- Se requiere una mayor transparencia y visibilidad de las acciones que desarrollan empresas y fundaciones empresarias. El silencio genera suspicacias, sobre todo ante una opinión pública muy sensibilizada en este aspecto, como la de Argentina.
- Una mayor transparencia es también una necesidad ineludible si se desea contar con mayores beneficios tributarios para las personas físicas y jurídicas que realizan donativos. De nada serviría aumentar las deducciones impositivas por este motivo si no se puede demostrar que serán utilizadas en forma más eficiente y positiva que lo que lo haría el propio Estado.
- La evidencia cuantitativa aportada por este estudio refuerza la idea de que hay fondos importantes y que hay numerosas iniciativas empresarias. También es perceptible que a pesar de las dificultades hay un creciente interés en las empresas más dinámicas por hacer algo más y por hacerlo mejor. El lugar de centralidad social que ha adquirido la empresa en este final de siglo impulsa la incorporación de nuevos criterios en sus relaciones con la sociedad. Todo parece indicar que están dadas las condiciones para avanzar hacia una reconceptualización de la responsabilidad empresaria en Argentina. Una de estas vías es la vinculación entre la *razón social* de la empresa (su nombre) con una causa social, uniendo así el *qué* produce con el *en nombre de qué* realiza su actividad económica.

## INTRODUCCIÓN

El título que hemos escogido para este trabajo de investigación pretende señalar un nuevo sentido para el concepto de *razón social*: junto a su tradicional significado jurídico, referido a la denominación de una sociedad comercial y a sus funciones económicas, pretendemos sumar otro que pone en estrecha vinculación el nombre de una empresa con el desarrollo de iniciativas de diversa índole dirigidas al entorno social en el que se halla inserta. Es entonces a través de estas iniciativas que las empresas adquirirían su *razón* de existencia para el medio *social* en que se desenvuelven y es también a través de ellas que sus nombres adquirirían plenamente su sentido como *razón social*<sup>2</sup>.

Esta proposición supone necesariamente una determinada concepción sobre los vínculos entre empresa y sociedad y, más precisamente, sobre los límites de la responsabilidad de las empresas. En tal sentido creemos que además del contrato económico que la empresa tiene con la sociedad existe otro implícito de tipo social. El primero asigna a la empresa el rol de producir bienes y servicios con la máxima eficiencia, generar empleos, invertir parte de sus excedentes y pagar sus impuestos para el sostenimiento de la sociedad: a cambio de todo lo cual obtiene un beneficio. Dentro de este contrato la inversión aparece como el elemento vincular fundamental entre el presente y el futuro y por lo tanto ha sido visto tradicionalmente como un factor de convergencia entre los objetivos de la firma y las necesidades de crecimiento y desarrollo que experimenta la sociedad.

El segundo contrato a que hemos hecho referencia, de orden social, supone colocar en paralelo el papel económico de los negocios, vale decir la creación de riqueza, con otras funciones realizadas en y para la sociedad. Este lazo con su entorno puede ser visto como una consecuencia directa de que es la sociedad la que en definitiva determina la extensión en que esta riqueza puede ser disfrutada y los sistemas de valores que rodean a la empresa (Cannon, 1994) o como una necesidad que emana de los cambios tecnológicos que impactan en las formas de producir con la consecuente separación entre el crecimiento de la producción y generación de empleo (Rifkin, 1996) o como un emergente de las necesidades comunicacionales que plantean las sociedades mediáticas (Bartoli, 1995).

Todos estos factores empujan a la firma a establecer un lazo diferente con su entorno en base a nuevos códigos, es decir, a buscar una mirada más abarcativa de la que, hasta no hace mucho tiempo, requería el mercado al que se dirigían los productos o servicios de la firma. Esta visión amplia sobre lo que forma parte de los intereses de la empresa se expresa en este doble contrato al que hemos hecho referencia y se consagra en su razón social.

---

<sup>2</sup> En inglés término jurídico equivalente a *razón social* se restringe solamente al nombre de la firma (*firm name, business trade name*), es decir no tiene la doble significación que permite atribuirle el castellano.



Se trata de un contrato que varía con el tiempo. En el actual contexto pueden señalarse, en primer término, algunas cuestiones de índole general que afectan el lugar que la empresa -como institución- ocupa en todas las sociedades sometidas a la fuerza de la globalización. Entre otras cosas, estas tendencias redundan en la existencia de nuevos paradigmas organizativos y comunicacionales en el mundo empresarial, cuyas características generales tienen que ver con la inclusión de novedosas problemáticas e interlocutores, que hasta hace poco caían fuera de la órbita de las preocupaciones empresarias.

Dentro de estos nuevos paradigmas comunicacionales, la empresa aparece dotada - más allá del producto específico que produce- de una *individualidad* con la cual se *presenta* ante la sociedad. Este es el primer paso en los nuevos vínculos que pueden observarse entre empresa y sociedad: la creación de un *nombre* se constituye así en la puerta de entrada -que no necesariamente todas las empresas cruzan- hacia el establecimiento de una *razón social*, en el sentido que en este trabajo pretendemos darle.

El camino de constituirse como individualidad puede manifestarse en el diseño y la difusión de una determinada imagen institucional, acorde a las exigencias del mercado y su estrategia competitiva. Sin embargo, si bien los mecanismos de mercado aparecen en el centro de la escena económico-social de este final de siglo, es posible advertir que tal situación no da cuenta de la totalidad de este fenómeno.

Por una parte, la creciente desterritorialización (García Canclini, 1995) hacia la que empuja un mundo globalizado tiende a quebrar ciertas identidades. Entre las más pertinentes a nuestro análisis debe mencionarse la relativa autonomía que cobran los conceptos de nación y mercado, instancias que desde la creación de los estados nacionales modernos operaban como una virtual equivalencia. Para las empresas internacionalizadas esta nueva situación implica una mayor vinculación con el lugar donde producen desde el punto de vista de los requerimientos de factores de producción, particularmente mano de obra, que desde el punto de vista de su mercado demandante. Por lo tanto su compromiso con el medio social en el que operan no surge naturalmente de sus requerimientos de marketing sino que debe asociarse con otros intereses importantes para la compañía, como lo es la vigencia de un adecuado clima social.

Por otra parte, tanto para aquellas empresas dirigidas al mercado mundial como para las mercado-internistas, no sólo la necesidad de diferenciarse y mejorar su competitividad puede ser un elemento motivacional de involucramiento con proyectos sociales relevantes, sino también la propia hegemonía que ha alcanzado la visión empresarial y su consecuente extensión a nuevos ámbitos que, apoyada en el discurso que realiza las virtudes de lo privado por encima de lo público, parece demandar una transición desde el terreno de los enunciados al de los hechos concretos.

Un factor no menos relevante, lo constituye la presión que comienza a ejercer la sociedad civil hacia las empresas. Puede preverse que, conforme se consolida y se extiende la hegemonía de las empresas aumentan paralelamente las expectativas sociales y, en

consecuencia, crece la apelación para que aumenten en calidad y cantidad las acciones de diversa índole destinadas a la atención de las necesidades sociales más apremiantes.

En palabras de los nuevos paradigmas comunicativos (Weil, 1992), esto significa diferenciar entre *publicidad institucional* y *comunicación institucional*: mientras la primera se mantiene en el nivel del discurso, la segunda implica manifestaciones que expresan el compromiso de la empresa a través de un acto ejemplar, es decir un *acto instituyente*, una señal de identidad.

Por lo expuesto hasta aquí, puede parecer que este tipo de acciones son sólo fenómenos recientes. Esto no es así, ya que tanto en Argentina como en otros países, pueden rastrearse muy atrás en el tiempo acciones de las empresas hacia la comunidad, particularmente en la forma de donaciones a entidades de bien público. Sin embargo, las transformaciones reseñadas parecen estar dando el contexto para la aparición de nuevas formas, o para el "aggiornamiento" de las antiguas.

Además de los aspectos generales ya reseñados, es relevante introducir la consideración de los factores específicos que en Argentina tienden a promover un replanteo de los alcances de la responsabilidad social de las empresas.

Durante la década de los noventa, la estructura productiva argentina ha cambiado notablemente, y se ha transformado la dimensión, la naturaleza y las modalidades de vinculación entre la esfera de lo público y lo privado.

Los procesos de privatización han redundado en la minimización del Estado como productor de bienes y servicios, lo cual, combinado con la desregulación, ha supuesto la hegemonía de los mecanismos de mercado como forma de asignar los recursos y prioridades sociales.

En este marco se observa un creciente protagonismo del sector privado, el que ha incrementado su importancia en áreas en las que ya tenía un peso relevante -como salud y educación-, así como en áreas en las que hasta este momento no había incurrido, como son los servicios de teléfonos, gas, agua, electricidad y, en forma reciente, la previsión social.

Esta emergencia de lo privado se percibe no sólo en el importante crecimiento experimentado por numerosas empresas, sino además en la revalorización de las entidades privadas sin fines de lucro, es decir aquellas que desde la esfera privada se encaminan a la satisfacción de necesidades públicas y que exhiben un rol ascendente en la provisión de servicios sociales a la comunidad, ya sea en forma independiente o a través de acciones coordinadas con el Estado o de tipo convergente entre Estado, empresas y organizaciones de la sociedad civil<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Las organizaciones del denominado *tercer sector*, es decir aquellas que no forman parte de la estructura del Estado ni del mundo de las empresas, están siendo tomadas en consideración como

Podemos encontrar las causas de la creciente visibilidad de estas organizaciones en el espacio que ha dejado el retroceso de la acción estatal; y en los signos de mayor autonomía que muestra la sociedad civil en la defensa de sus derechos y necesidades. Pero son asimismo parte relevante de estas causas la evidente profundización de la fragmentación y la exclusión social que puede observarse en la actualidad en Argentina.

En este marco, la capacidad para movilizar recursos aparece como una de las cuestiones más relevantes a la hora de ampliar y fortalecer la presencia de las organizaciones de la sociedad civil. Esta cuestión no es en absoluto ajena a la temática de este trabajo, sino que éste es precisamente un aporte para avanzar en el conocimiento de las implicancias que tienen las diferentes modalidades de relación que establecen las empresas con su entorno, y en su impacto en la provisión de fondos a las organizaciones de la sociedad civil.

Existen algunas investigaciones sobre la dimensión y la problemática del financiamiento en Argentina, que han analizado tanto las demandas por parte de las Ongs (GADIS, 1992), como las donaciones que realizan las empresas (Thompson, 1992; GADIS, 1994; Roitter 1994). Estos trabajos han mostrado que existen recursos, y que están dadas las condiciones para potenciar las iniciativas de las empresas hacia la comunidad.

Sin embargo, en estos estudios los factores de contexto, particularmente la inestabilidad y las altas tasas de inflación, aparecen como importantes límites para las acciones empresarias hacia la comunidad. Así, se consideraba que bajo condiciones macroeconómicas desfavorables, sus estrategias tienden a privilegiar las opciones de corto plazo, desplazando aquellas que, en pro de mejorar el posicionamiento en el mercado, suponen un esfuerzo prolongado, así como relegando cualquier iniciativa que trascendiera a sus actividades específicas.

En la investigación que aquí se presenta se intentó profundizar en esta temática, y avanzar en el tiempo, teniendo en cuenta, además de los cambios a nivel global, las nuevas condiciones de estabilidad económica y cambios estructurales que presenta la sociedad argentina.

En la primera parte se exponen las principales implicancias que tienen los paradigmas organizacionales y comunicacionales de las empresas sobre las diversas modalidades de relación que éstas establecen con la sociedad, así como las diferencias y especificidades de cada una de estas modalidades. Asimismo, se ha procurado perfilar con

---

importantes proveedoras de servicios, particularmente salud y educación, y muestran un dinamismo significativo en la creación de empleos. Como lo señala Rifkin (1996), refiriéndose a los Estados Unidos: mientras el sector empresarial representa el 80% de la actividad económica y el sector público contabiliza un 14% adicional, el tercer sector contribuye en la actualidad, con algo más del 6% de la economía y es responsable del 9% del empleo total nacional.

mayor claridad el tipo de relación que es dable esperar cuando se hace referencia a este nuevo sentido para la *razón social* de las empresas.

La segunda parte se centra en la situación de Argentina, intentando aprehender las relaciones que se establecen entre empresa y sociedad, teniendo en cuenta la nueva situación de estabilidad económica, y a partir del marco desarrollado en la primera parte. Para ello, se expone la información cuantitativa y cualitativa obtenida a lo largo de esta investigación, y las principales conclusiones a las que este estudio nos permitió arribar.

Finalmente, deseo expresar mi reconocimiento a la Fundación Interamericana, gracias a cuyo aporte ha sido posible llevar a cabo este estudio, así como a los directivos y responsables de las empresas y fundaciones empresarias que hemos entrevistado por su buena disposición y el tiempo que nos brindaron. Por otra parte, deseo dejar expresa constancia de la labor desarrollada por María Andrea Campiella, cuya amplia y creativa participación ha enriquecido significativamente el contenido de este documento. Asimismo, deseo manifestar mi gratitud hacia Andrés Thompson, iniciador de esta línea de investigación en el CEDES, por sus valiosos comentarios y sugerencias.

## I. EMPRESA Y SOCIEDAD

Las acciones de las empresas hacia su entorno no son un fenómeno nuevo en sí mismo. Si lo son, en cambio, algunas de las características que en estos últimos tiempos han ido adquiriendo. Entre ellas, pueden señalarse principalmente la diversificación de las modalidades por las que transcurren los vínculos entre empresa y sociedad, la influencia que sobre estas modalidades han ejercido los nuevos paradigmas comunicativos y organizacionales, y la extensión de la racionalidad empresaria también a estos ámbitos, antes quizás circunscriptos al terreno del "desinterés".

En los últimos años las empresas, y particularmente las de mayor tamaño, han comenzado a ampliar el horizonte de lo que hasta entonces concebían como sus límites -es decir de lo que está fuera y dentro de los intereses de la compañía-, de forma tal que, en la actualidad, sus actividades tienden a incluir un amplio conjunto de interlocutores anteriormente percibidos como externos a sus preocupaciones.

Según palabras de un reconocido teórico, la empresa ha comenzado a ser algo más que -y diferente de- un mero espacio de producción de bienes y servicios, para constituirse en el hogar mismo de la vida social (Castel, 1996). En este proceso, la empresa se ha abierto y ha tendido a integrar dentro de su entorno, en un sentido amplio, diversos intereses. Una de las expresiones más importantes de esta transición se da en el plano comunicacional, terreno en el que un número creciente de firmas ha pasado de una apelación restringida al entorno a una de tipo pluridimensional, integrando sinérgicamente los tradicionales aspectos claramente comerciales con otros que las sitúan en el lugar del "buen ciudadano" que asume sus responsabilidades sociales. Así, para ciertas firmas ser competitivo requiere hoy no sólo *hacer bien* las cosas sino además *hacer el bien*.

No es ajeno a este proceso la existencia de un medio ambiente que se ha tomado mucho más competitivo e incierto, frente al cual las grandes firmas se ven obligadas a extremar y sofisticar sus esfuerzos para posicionarse en los mercados. A tal fin es que han redefinido sus vínculos tanto hacia el interior, impulsando nuevos modelos de organización, como hacia el entorno, insertándose en redes que articulan relaciones con otras firmas e instituciones. Estas nuevas concepciones organizativas y comunicacionales están destinadas a acrecentar la productividad -optimizando los procedimientos y estimulando el espíritu de cuerpo y la sensación de pertenencia de sus empleados- y a potenciar las ventas, apelando en forma pluridimensional a los consumidores.

Estos nuevos paradigmas promueven entonces formas sistémicas de competitividad, no sólo promoviendo la reducción del tamaño de las compañías (*re sizing*) y la desintegración vertical (*outsourcing*); estimulando la integración de los proveedores a través de modalidades contractuales de largo plazo; o impulsando la incorporación de los clientes en la toma de decisiones. Además de esto, han planteado la necesidad de adoptar una mirada más abarcativa de la sociedad, con el objetivo de lograr un reforzamiento de las relaciones establecidas con los integrantes de la red: clientes, proveedores, empleados, accionistas y la comunidad próxima a la empresa.

### 1.1. Nuevas tendencias: la empresa y su *nombre*

La empresa privada -y en particular la gran empresa, sobre la cual estamos reflexionando-, ha pasado en las últimas décadas desde una situación de cuestionamiento y sospecha a ser la institución dominante y de mayor centralidad social de este fin de siglo. La gran legitimación que ha alcanzado, en el marco de la consolidación del mercado como forma hegemónica de la organización económica y social, contribuye a colocarla en el nudo de los debates sobre la resolución de los problemas que aquejan en la actualidad a las distintas naciones. Concomitantemente, esto le exige un redoblado esfuerzo en pos de mantener o acrecentar su nivel de reconocimiento.

Una firma comercial se constituye como individualidad cuando, para diferenciarse de las demás, se dota de los atributos de una persona de "existencia visible". Se institucionaliza, integrando dentro de la gestión estratégica los aspectos internos (dimensión económica) y externos (dimensión política), así como los factores culturales y de comportamiento, partiendo del principio según el cual la relación de cada individuo con la organización pasa por una determinada representación (Baroli, 1995). Dichas representaciones influyen notablemente en el funcionamiento de la empresa, por lo que toda mejora supone actuar sobre las representaciones mismas, y particularmente entonces sobre la comunicación, entendida ésta en un sentido amplio.

En los últimos años la empresa, tradicionalmente encerrada en el silencio de la producción, ha tomado la palabra diciendo en nombre de qué produce, qué objetivo la guía, qué valores la animan (Weil, 1992). Es decir, se presenta como realizador de un proyecto y, en tanto tal, busca simultáneamente producir y comunicar mejor. La primera de estas acciones es llevada adelante en el mercado de productos, la segunda en el mercado de la comunicación.

En el mercado de productos las firmas rivalizan por lograr la preferencia de los consumidores, es decir por obtener una porción de los ingresos de las familias. En las sociedades mediáticas esta competencia se da primariamente en el mercado de la comunicación, allí se pone en venta el producto de los medios de comunicación, que no es otra cosa que una mercancía, a una masa dada de potenciales consumidores, en competencia con otros productos comunicacionales (Mc Quail, 1992). Tomando en cuenta este concepto podríamos afirmar que un mensaje, cualquiera sea su formato, aún cuando no procura vender un producto en concreto sino mejorar la imagen de la firma, aparece igualmente bajo su forma substantiva: *una mercancía puesta al servicio de la venta de otras mercancías*.

Pero no sólo lo que dice explícita o implícitamente una firma es una mercancía que pretende vender otras mercancías. En realidad, toda la actividad que desarrolla una empresa es portadora de la imagen institucional, ya que además de su dimensión económica (cada acción operativa obtiene y cuesta dinero) siempre genera una dimensión simbólica (envía mensajes a la sociedad). Los objetivos económico-comerciales no podrían conseguirse sin

un adecuado manejo de esos objetivos simbólicos (ideológico-culturales). Los primeros están encaminados a maximizar utilidades, incrementar la participación en el mercado o mantener el liderazgo, y los segundos procuran maximizar el consenso social (Wilensky, 1991).

Las empresas líderes de los EEUU comprendieron hace largo tiempo que cultivar buenas relaciones con la comunidad es parte de la estrategia general de sus negocios. A tal fin, destinan substanciales presupuestos hacia proyectos comunitarios, y suelen contar con un staff profesional para que se haga cargo de estas tareas.

No se trata de un sector homogéneo, ya que existen marcadas diferencias entre, por una parte, las grandes fundaciones, usualmente designadas como "independientes", creadas por hombres o familias cuya fortuna surgió de actividades empresarias, y, por la otra, las denominadas "fundaciones corporativas". Las primeras tienen un comportamiento marcadamente singular -muchas de ellas son en la actualidad virtuales agencias privadas de desarrollo<sup>4</sup> y un grado de autonomía superior al de las segundas, cuyas actividades suelen estar encuadradas dentro de los límites que fijan los intereses más inmediatos de la compañía patrocinante.

Si bien en el resto de los países desarrollados se observan cambios notables desde mediados de la década de los ochenta, ha existido tradicionalmente un comportamiento diferente de las empresas europeas en relación a sus similares norteamericanas. En tal sentido, las actividades hacia la comunidad han sido de menor alcance debido a que, entre otros factores, han convivido con una importante presencia del Estado en la provisión de servicios de salud, educación y otras prestaciones sociales. Sin embargo, los cambios acontecidos tanto en rol del Estado como en la nueva estructura de los mercados impulsados por la globalización, han traído consigo un cambio notorio también en la conducta de las compañías europeas (Cannon, 1994; Dabson, 1991)<sup>5</sup>

Los contrastes son aún más notables entre las iniciativas hacia la comunidad que llevan a cabo las empresas en los Estados Unidos, y las que realizan las grandes compañías latinoamericanas. Si bien existen experiencias notables en países como Colombia y Brasil; las acciones en general se mantienen dentro de cierto grado de espontaneísmo: no están incorporadas al quehacer de la firma, y tienen una reducida dimensión. En parte esto ha sido consecuencia de la combinación entre un fuerte paternalismo estatal<sup>6</sup>, la debilidad de la

<sup>4</sup> Para que se tenga una noción de la magnitud de estas fundaciones puede señalarse que en 1992, 16 de las 50 más importantes, tenían activos por encima de los mil millones de dólares (The Foundation Center, 1994)

<sup>5</sup> En el Reino Unido se ha registrado un importante incremento de las donaciones: las 20 compañías de mayor tamaño incrementaron sus aportes de 30 a 66 millones de libras entre los años 1986 y 1990 (Dabson, 1991).

<sup>6</sup> En ciertos países latinoamericanos, en particular los de mayor tamaño (Brasil, México y Argentina) los denominados Estados Benefactores tradicionalmente absorbieron una parte substancial de la prestación de los servicios sociales.

sociedad civil, la menor sofisticación de las prácticas organizacionales, la existencia de mercados poco competitivos, y las dificultades que han encontrado las empresas para interrelacionarse con actores sociales distintos de los que forman parte de su universo de negocios.

Esta descripción es a grandes rasgos extensible, tal como se verá, a la mayor parte de las subsidiarias de empresas extranjeras localizadas en América Latina. En general, sus prácticas en relación a la sociedad tienden a asimilarse más a las usuales en el medio local, que a seguir los mismos criterios con que abordan este vínculo en su país de origen.

Adicionalmente, en esta región predominan las fundaciones corporativas o empresarias y prácticamente no existe el tipo de "fundación independiente" como la que, tal como fuera señalado, es dable encontrar en Estados Unidos; es decir, aquella usualmente asociada al nombre de algún notorio personaje surgido del mundo de los negocios. Conviene hacer esta salvedad, que no siempre es tenida en cuenta a la hora de comparar las diversidades existentes entre ambas culturas empresariales. En tal sentido, debe tomarse en consideración que la más grande de las fundaciones corporativas norteamericanas, medido su tamaño en términos de donaciones, ocuparía el puesto 28, dentro del contexto de las fundaciones vinculadas al universo de los negocios y, si se las mide en función de sus activos, no aparecería en la lista de las cincuenta más grandes de los EE.UU.<sup>7</sup>

A las diferencias marcadas precedentemente debe sumarse el tipo de liderazgo empresarial que distingue ambas realidades. Algunos individuos que en Norteamérica habían logrado reunir una gran fortuna personal entre finales del siglo XIX y principios del XX, plasmaron sus ideas sociales en instituciones que luego fueron evolucionando hasta llegar a convertirse en virtuales agencias de desarrollo<sup>8</sup>. En América Latina parece haber predominado ciertas formas de paternalismo y su contrapartida en este terreno: la beneficencia tradicional teñida de un sesgo personal, el vínculo entre el rico y el pobre imbuido por la impronta jerárquica que deja el "gesto del donante". Esto no significa quitar el mérito que se corresponde con un sentido altruista, sino advertir la diferencia que implica

<sup>7</sup> Según la publicación *Foundation Giving* (The Foundation Center, 1994) en 1992 solamente 3 de las 50 fundaciones más grandes denominadas "company-sponsored" o "corporate foundation" tienen activos de una magnitud suficiente como para ser comparadas con las "independent-foundation" y, dentro de ellas se ubicarían en los últimos lugares de este ranking. Como dato ilustrativo puede apuntarse que mientras las donaciones de Ford Foundation alcanzaron los 263,6 millones de dólares, las de Ford Motor Company Foundation ascendieron a 19,7 millones.

<sup>8</sup> El liderazgo de algunos empresarios norteamericanos que habían reunido una gran fortuna personal quedó plasmada en varios campos. Tal es el caso de W.K. Kellogg, quien en los años treinta, paralelamente a su iniciativa de crear una fundación a través de coal que podía canalizar orgánicamente sus concepciones filantrópicas, fue uno de los primeros y más decididos impulsores de la reducción de la jornada de trabajo para contribuir a la reducción del desempleo. Según lo señala Rifkin (1996: 50), W. K. Kellogg argumentaba que los trabajadores debían beneficiarse de los incrementos de la productividad disfrutando de semanas laborales más cortas y salarios más altos; ello no sólo ayudaba a incrementar el empleo, sino que beneficiaba a la empresa por la mayor satisfacción de sus empleados.



la cristalización de este altruismo en organizaciones cuya matriz es la beneficencia tradicional, signada por relaciones verticales y la idea de magnanimidad del que da; en contraposición a organizaciones cuya matriz está concebida a partir de la idea de responsabilidad ciudadana y relaciones horizontales de inspiración democratizadora.

A pesar de estas diferencias, los cambios en el escenario internacional que se han consolidado desde finales de los ochenta, generan condiciones para que se den ciertos grados de convergencia entre las prácticas empresariales a nivel mundial.

¿Cuáles son estos cambios?. Si bien no puede esperarse que se verifique una exacta convergencia en las culturas empresariales a nivel mundial, hay un conjunto de factores que empujan en tal sentido. Entre los de mayor importancia deben apuntarse los siguientes (Logan, 1991):

- a) La declinación de la importancia relativa de los estados nacionales en relación a la dimensión alcanzada por las grandes corporaciones transnacionales y, asociado a ello, la creación de espacios económicos integrados (Unión Europea, NAFTA, MERCOSUR). Ambos factores suponen una resignificación de los conceptos de nación y de soberanía, así como una limitación a la acción que los Estados nacionales pueden llevar adelante no sólo en lo económico, sino además en lo social y cultural.
- b) La reducción del rol del Estado como productor directo de bienes y servicios. La consigna internacional de la hora, "menos estado y más mercado", establece una tendencia de mediano plazo en la que sólo puede esperarse un mayor peso de la iniciativa privada en campos en los que, tanto en Europa como particularmente en Latinoamérica, las empresas no habían incursionado: ni como generadoras de iniciativas sociales ni como financiadores de organizaciones de la sociedad civil.
- c) La necesidad de las grandes empresas de manejar en forma más sofisticada sus relaciones con la sociedad civil, ante cierta actitud de desconfianza sostenida por la opinión pública por los efectos que sobre el medio ambiente y las condiciones de vida de la población tienen las estrategias empresariales. Esta situación se ha vuelto particularmente delicada, ya que en virtud de las nuevas tecnologías y otros factores sociales se ha producido cierto divorcio entre el desempeño económico de las empresas y los resultados de generación de empleo y distribución de los beneficios de la mayor productividad alcanzada<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> Tal como lo propone, entre otros, Rifkin (1996), debe tomarse en consideración que los cambios tecnológicos y, paralelamente, los patrones bajo los cuales está planteado el proceso de globalización en curso, establecen en las sociedades un doble desafío. Por una parte la necesidad de encontrar una forma socialmente ventajosa de distribuir las ganancias de productividad derivadas de la aplicación de las revoluciones tecnológicas de la información y las comunicaciones y, por otra parte, arbitrar mecanismos institucionales -dentro de los cuales el tercer sector puede jugar un rol preeminente- para canalizar las capacidades de los individuos que quedan en condición de

d) La emergencia de un sector voluntario organizado que conforme crece y se fortalece tiende a interpelar a las empresas, tanto para la obtención de fondos como para encontrar áreas de cooperación.

En resumen, puede decirse que en este campo también se hace sentir, con diverso grado de intensidad, la presión que genera la globalización y, en el plano interno de cada país, la forma y el ritmo en que se produce la reducción de la esfera de influencia en materia social del Estado.

Esta convergencia se encuentra mediada por otros factores de relevancia, tales como la historia y la cultura de cada empresa, el marco legal y el tratamiento tributario, el grado de exposición a la competencia de empresas norteamericanas, la forma e intensidad con que estas empresas reproducen a nivel local conductas que llevan a cabo en su país de origen, la sofisticación con que cada compañía busca aproximarse a su entorno y, dicho al final pero no por ello menos importante, la fortaleza de las demandas que emanan de la sociedad civil.

## 1.2. Dialogando con el entorno

Como hemos dicho entonces, la acción combinada de la creciente sofisticación de las demandas que emergen del mercado, los nuevos paradigmas comunicacionales y organizacionales que pretenden dar respuesta a estas exigencias, y la presión que emana desde la sociedad civil, han impulsado a las empresas a diversificar sus voces incorporando otras modalidades de relación con la comunidad. Poniendo como norte la búsqueda de acrecentar su prestigio, la firma procura transmitir una imagen institucional con atributos individuales que posicionen su *imagen*, amplíen su *credibilidad* y, consecuentemente, acrecienten su grado de *legitimación* antes circunscripta a su efectividad económica.

Desde un criterio de posicionamiento institucional focalizado hacia su desempeño competitivo, esto significa que aquella organización que sepa establecer un diálogo con el *individuo-ciudadano*, más allá de su dimensión de comprador, ostentará un argumento distintivo y a veces decisivo a la hora de ganarlo o conservarlo como cliente. Al respecto, afirma Weil que el mejor camino para ampliar las ventas es proponer en el mercado de la comunicación imágenes que se conviertan en *referencia* de un producto, de una marca o de una empresa.

---

tecnológicas de la información y las comunicaciones y, por otra parte, arbora mecanismos institucionales -dentro de los cuales el tercer sector puede jugar un rol preeminente- para canalizar las capacidades de los individuos que quedan en condición de desempleados estructurales en el nuevo mundo regido por la creciente automatización de la producción.

Sin embargo, este diálogo que ha comenzado a establecer la empresa con su entorno se revela como una problemática compleja, difícil de ser aprehendida exclusivamente desde criterios de marketing. En este sentido, este fenómeno de los últimos tiempos que ha sido denominado como "revolución comunicacional" y dentro suyo, el perfilamiento de la comunicación institucional -es decir, la unión de acto y discurso- como un paso más allá de la publicidad institucional, abre el juego a nuevas y múltiples variables. Así, en la "carrera comunicacional" de cada empresa, los hitos que parecen en principio estar dirigidos sólo hacia la búsqueda de una cierta imagen, van perfilando a partir de la acción -e inevitable interacción- con la comunidad, otros objetivos, no necesariamente alternativos ni contradictorios, pero que merecen una mirada específica.

En el camino de constituirse como individualidad -al que se ve forzada por una cuestión de supervivencia en un medio cada vez más competitivo- la gran empresa no sólo debe enfrentarse a la elección de los valores a esgrimir para decir a la comunidad en nombre de qué produce, sino a la virtual realización de *actos institucionales* que en algunos sentidos desbordan los límites de las estrategias publicitarias, y que pueden tener no sólo efectos sobre la comunidad hacia la que van dirigidos, sino además generar impactos no previstos originalmente dentro y fuera de la empresa. Así, puede esperarse que de la interacción entre éstas y las organizaciones de la sociedad civil surjan ideas o iniciativas para la concreción de ulteriores acciones más ambiciosas y creativas, que redunden en el reforzamiento de ambas partes y en un mayor bienestar general.

Por otro lado, más allá de estas elecciones donde entran a jugar valores, y de los efectos directos e indirectos que generan los *actos institucionales*; la extensión de la lógica empresarial y su posible aplicación también al terreno de las acciones destinadas a la comunidad, genera interesantes transformaciones. Como ha sido señalado por Roberto Mizrahi, directivo de *South North Development Initiative*:

*...el principio que deberíamos tener siempre presente es que estos dineros filantrópicos podrían estar haciendo contribuciones mucho más sustantivas si nos esforzáramos como en cualquier otra área de nuestra empresa por escoger la mejor direccionalidad, por desarrollar una estrategia consistente, y por mejorar constantemente nuestra efectividad y productividad/eficiencia. La idea que debe estar siempre con nosotros es que esos dineros filantrópicos tienen un enorme costo de oportunidad. Son valiosos por escasos, y porque podrían estar impulsando innovaciones que de otro modo no podrían ensayarse, soluciones más sustentables, y especialmente, porque ese esfuerzo filantrópico puede constituirse en elemento catalítico para desatar iniciativas, para movilizar energías, para despertar la participación de otros actores (Mizrahi, 1995)*

Ahora bien, antes de seguir avanzando debemos intentar deslindar las siguientes cuestiones: ¿cuáles son las diversas modalidades por las que transcurre la acción de las empresas hacia su entorno? ¿cuáles son las características específicas de cada una de ellas?

¿qué relación mantienen con los citados nuevos paradigmas comunicacionales y organizacionales? ¿bajo qué lógica se desenvuelven?

El carácter relativamente reciente que tienen las investigaciones académicas en este campo implica que en las respuestas a estas preguntas básicas se roza inevitablemente con una problemática tan ardua como la de las propias denominaciones o categorías con las que se pretende identificar a los fenómenos que aparecen en la intersección empresa-sociedad. En efecto, aquí se mezclan una variedad de términos -filantropía empresarial o corporativa, responsabilidad social de las empresas, donaciones empresarias, mecenazgo, patrocinio, etc.- cuyos significados no siempre son claros y unívocos en los diversos países, pues no están definitivamente "establecidos", es decir, no forman parte de un "vocabulario" compartido por todos los que nos referimos alternativamente a este tema. En consecuencia, la misma denominación de los fenómenos que intentamos explicar forma parte del proceso de investigación.

A grandes rasgos, identificaremos siete modalidades principales de relación entre empresa y sociedad. Para su presentación seguiremos un criterio de ordenamiento que guarda relación con el grado de vinculación con los objetivos económico-comerciales e institucionales de la firma. Se trata de un criterio que no pretende realizar un juicio de valor en términos, por ejemplo, del supuesto grado de altruismo de las acciones empresarias; sino que busca identificar los puntos de encuentro con su entorno que son susceptibles de verificarse en cada una de las fases en que se desenvuelven las actividades de las compañías. Es por ello que en primer término nos referiremos a las vinculadas con la etapa de producción propiamente dicha, luego las que se relacionan con los aspectos de comercialización y finalmente, los que por revestir un carácter más abstracto suelen ser relacionados con las áreas propiamente institucionales de las empresas -relaciones públicas, relaciones con la comunidad, comunicación-.

Estas modalidades, asociables a distintas áreas de la organización y originadas en diferentes culturas empresariales, tienen diversos grados de consagración en los países en que se ha estudiado el fenómeno que nos ocupa, por lo que a los efectos de clarificar su contenido serán denominadas y ordenadas aquí del siguiente modo:

- 1) **Acción complementaria:** Incluye todas aquellas iniciativas que desarrolla la empresa vinculada con sus requerimientos económico-comerciales, pero que no son internalizados totalmente por la firma sino que además generan beneficios a terceros. Ejemplos típicos son los programas de capacitación para empleados, así como los destinados también al público en general, pero que sirven para el reclutamiento de personal, o los programas de reciclaje de materiales para su reaprovechamiento como materia prima<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> La categoría *Acción complementaria* es una adaptación que hemos realizado del término *Filantropía productiva*, utilizado por Robert Arnove (Ver: Goes de Paula, Robden, 1996) para hacer referencia a aquellas acciones desarrolladas por las empresas que, además de beneficiar a terceros, tienen consecuencias sobre el propio proceso productivo reduciendo precios, mejorando la calidad

2) **Acción compensatoria:** Abarca todas aquellas medidas que adopta una empresa para neutralizar los efectos que sobre el medio ambiente produce su actividad. Se incluyen bajo este concepto las inversiones efectuadas a fin de compensar las externalidades negativas que devienen del proceso de producción o del tipo de explotación que encara la firma. Ejemplo de ello son los programas de tratamiento de deshechos o efluentes y los programas de reforestación<sup>11</sup>.

3) **Patrocinio (Sponsorship):** Se manifiesta en el apoyo a eventos y espectáculos puntuales a cambio de un espacio publicitario de relativa importancia, de forma tal que se verifique una asociación entre el nombre de la empresa con valores referenciales de la sociedad. El apoyo a manifestaciones relacionadas con esos valores le permiten a la empresa mejorar su imagen y su inserción social, creando un nexo suplementario de fidelidad por parte del público, ya que ante éste la firma patrocinadora aparece como la que ha hecho posible la realización del valorado evento. Se trata de una modalidad de comunicación a través del acontecimiento, y en tanto tal forma parte del mix de comunicación de la empresa. (Alegría, 1992).

4) **Marketing relacionado a una causa (cause related marketing):** Designa una estrategia de comunicación institucional que relaciona la promoción de un determinado producto con una causa de interés social, destinándose una parte previamente establecida del dinero recaudado por la venta de ese producto a una institución que sostenga la causa respectiva<sup>12</sup>.

5) **Mecenazgo :** Hace referencia al sostenimiento, relativamente extenso en el tiempo, de actividades culturales abiertas a toda la comunidad o de apoyo a trabajos de investigación científica llevados a cabo por personas y/o instituciones. No es sencillo trazar una clara línea divisoria con el *Patrocinio* o *Sponsorship*, ya que al igual que éste constituye una forma de comunicación por el acontecimiento. Si bien usualmente se reservan estos últimos para los eventos deportivos, mientras que el término *Mecenazgo* se usa cuando se apoyan, con carácter relativamente permanente, eventos o proyectos vinculados a las artes o las ciencias, conviene hacer una distinción algo más sustantiva que la ya expresada.

En tal sentido, consideraremos que la acción de *Mecenazgo* se diferencia del *Patrocinio*, tanto por el objeto sobre el que recae<sup>13</sup>, como por su relativa

de los productos, facilitando el acceso a materias primas, elevando el nivel de capacitación de los recursos humanos, etc.

<sup>11</sup> Nuevamente en este caso hemos realizado una adaptación de un término -*Filantropía compensatoria*- utilizado por Goes de Paula y Rohden (1996).

<sup>12</sup> Un ejemplo de ello en Argentina es la campaña de la empresa de indumentaria femenina Vitamina a favor de la infancia, llevada adelante en conjunto con UNICEF, a través de la promoción de una línea de ropa especialmente diseñada al efecto.

<sup>13</sup> Sería sumamente forzado considerar que la sponsorship de un cuadro de fútbol, aunque tenga carácter permanente, pueda ser catalogada de mecenazgo.

permanencia en el tiempo y por estar menos atada a un formato publicitario explícito. En consecuencia, quedan encuadradas dentro de esta categoría el aporte sostenido a expresiones de la alta cultura: museos, orquestas sinfónicas (Orquesta Banco Mayo, por ejemplo), o el otorgamiento de premios regulares a la investigación o a determinadas actividades profesionales o artísticas, tales como los premios Konex, Bunge y Born, Coca Cola, Telefónica de Argentina y otros similares.

6) *Filantropía*: Este término es uno de los más utilizados y -podríamos agregar- de los menos especificados. En este trabajo hacemos referencia con él a aquellas acciones genéricamente denominadas benéficas, que incluyen principalmente donaciones en efectivo o en especie, y que generalmente se producen como respuestas a demandas de la comunidad.

7) *Inversión social*: Se trata también de un término que tiene sus complejidades, ya que el vocablo inversión social hace referencia en primer lugar a los desembolsos presupuestarios del sector público destinado a la infraestructura de salud, educación y servicios sociales diversos. A los fines de este trabajo tiene una muy diferente connotación ya que bajo esta denominación común se incluye un conjunto de modalidades de interacción entre la firma y su medio social en las que se pone en juego un mayor grado de involucramiento que las donaciones: ya sea porque implican el diseño y la puesta en marcha de algún proyecto propio o realizado en conjunto con alguna otra organización (*partnership*), el financiamiento, evaluación y monitoreo de algún proyecto presentado por la comunidad, o la aplicación de sus recursos humanos a una iniciativa social (*voluntariado corporativo*)<sup>14</sup>.

Veamos ahora cada una de estas modalidades a la luz de su potencial grado de vinculación con estrategias comunicacionales explícitas ya que, tal como señaláramos, desde una perspectiva más amplia toda acción que desarrolla una empresa emite un mensaje hacia la sociedad.

La *Acción complementaria* y la *Acción compensatoria*, como lo señalan Goes de Paula y Rhodes<sup>15</sup>, se ubican en una línea fronteriza. Si bien implican en algunos casos una forma novedosa de relacionarse con el entorno, signada por la responsabilidad empresarial

<sup>14</sup> Esta última modalidad parece ir adquiriendo un fuerte desarrollo en los EELU ya que produce efectos positivos en términos de satisfacción y compromiso de los empleados y permite la recolección de un importante caudal de fondos, particularmente cuando estas iniciativas se ven acompañadas por aportes paralelos de las empresas (*matching grants*). No debe pensarse que estos programas involucran sólo el dinero de los empleados sino que suponen que éstos destinan tiempo y conocimientos a acciones hacia la comunidad, según sus propias preferencias y prioridades.

<sup>15</sup> Efectivamente, si bien estos autores toman en cuenta estas modalidades de acción de las empresas denominándolas *Filantropía productiva* y *Filantropía compensatoria*, señalan que el Premio Eco de Filantropía Empresarial -sobre la base del cual realizaron su investigación, analizando los proyectos presentados por las empresas a este Premio- las excluye explícitamente.

ante las consecuencias y por los condicionantes o requisitos de su accionar, también se encuentran muy vinculadas a la aplicación de modernos criterios de eficiencia al proceso productivo. Por ello, no es fácil deslindar cuándo la acción hacia la comunidad es sólo una consecuencia indirecta -es decir entonces que no es propiamente una acción- y cuándo se encuentra en el corazón del desarrollo de alguna de las actividades a que estos conceptos se refieren. En la segunda parte de este trabajo volveremos sobre esta cuestión, en tanto en Argentina la *Acción complementaria* asume características particulares. Por otro lado, conviene quizás subrayar que este tipo de actividades son usualmente integradas dentro de estrategias comunicacionales, ya que contribuyen claramente a dotar de atributos positivos a la empresa como institución<sup>16</sup>.

Tal como se desprende de lo expuesto oportunamente, tanto el *Patrocinio* como el *Marketing relacionado a una causa* son impensables fuera de una estrategia comunicacional. En este sentido, estas modalidades cumplirían con la característica de "estar destinadas a la difusión", pero con diferencias notables entre una y otra: la primera constituye un vehículo para la generación de una buena imagen a través del apoyo a actividades valoradas por su receptor; la segunda, en cambio, supone un lazo entre el interés del consumidor y el apoyo a una causa que considera importante. En tal sentido, su preferencia no sólo guarda relación con la satisfacción de sus necesidades sino que su elección está subordinada a su escala de valores.

En este sentido, según una publicación del National Committee for Responsive Philanthropy, una investigación realizada por la consultora Cone/Roper en los Estados Unidos durante el año 1993, arrojó por resultado que el 78% de los encuestados mostraban inclinación por adquirir productos asociados a una causa y el 54% se consideraba dispuesto a pagar inclusive un precio mayor por ellos. El 33% de los entrevistados respondió que el apoyo a entidades o temas que coinciden con sus valores personales constituye luego del precio y la calidad la principal motivación para seleccionar un producto en vez de otro. Según esta consultora, a través de esta modalidad algunas corporaciones norteamericanas han compensado la disminución de sus donaciones que se viene registrando desde 1985<sup>17</sup>.

<sup>16</sup> Desde el ángulo comunicacional un ejemplo de este tipo de acciones es la que realiza Coca-Cola, firma que ha instalado un sistema de tratamiento de sus efluentes y se presenta ante la opinión pública como una compañía que *asume su compromiso empresario concluyendo sus operaciones de una manera ambientalmente responsable*.

<sup>17</sup> A pesar de ser parte de las modernas técnicas comunicacionales, el *Marketing relacionado a una causa* puede ser visto como una técnica que potencia, actualiza y redefine modalidades ya utilizadas en el pasado. A modo de ejemplo, un antecedente de ello ha sido en Argentina la asociación registrada durante los años 1930 a 1960 entre el Patronato de la Infancia y alguna firma comercial productora de bienes de consumo masivo, para la recaudación anual de fondos de dicha institución. El mecanismo consistió en la provisión de las alejancías al Patronato, invitando un determinado producto (por caso, una caja de galletitas de la firma "Canale" o una alpargata de "Fabrica Argentina de Alpargatas", o una taza de chocolate de "Noel", etc.).

El *Mecenazgo*, también debe ser incluido dentro de las modernas técnicas de comunicación institucional (Weil, 1992; Alegría, 1992), pero presenta cierto sesgo diferente pues no necesariamente "está destinado a la difusión". El mismo Weil (1992, p. 103) establece una diferencia con las técnicas anteriores, al definirlo como *una iniciativa de la empresa por la cual se hace responsable de una actividad general (...) es como si pagara una especie de tributo a la colectividad para superar así su vocación exclusivamente comercial*. Diferencia además dos maneras de mecenazgo: una en que la empresa actúa en una relación privada, sin publicitar su acción; y otra en que la inversión se realiza a contrapartida de comunicar una imagen de prestigio moral, ecológica, caritativa.

Lipevetsky (1994), por su parte, considera al mecenazgo como

*...un acto de comunicación total, de uso interno y externo que se encarga de aunar al personal en torno a valores comunes, de embellecer la imagen de la empresa, de dotarla...de un código de identificación indispensable para su desarrollo creando un entorno afectivo alrededor de ella. En un universo hipercompetitivo en el que las batallas comerciales se ganan en el terreno de la imagen, las publicidades comerciales e institucionales no son suficientes para afirmar la personalidad de la gran empresa...El mecenazgo es una técnica de efecto paradójico, busca la visibilidad por la enfemenización de la presencia, la notoriedad por una discreción de la filiación. No celebrar el producto sino un acontecimiento noble asociado al nombre de la marca, no hablar de sí sino hacer hablar de sí....*

La *Filantropía* es la modalidad de mayor trayectoria histórica, que ha subsistido quizás sin demasiadas modificaciones. Al menos en Argentina existen desde bastante atrás en el tiempo donaciones de firmas comerciales tanto a entidades de bien público como a organismos estatales<sup>18</sup>. Andrés Thompson (1992: 92) la conceptualiza, desde una perspectiva abarcadora de las diversas modalidades que puede adoptar, como *el conjunto de motivaciones, instituciones y recursos que se movilizan dentro de la sociedad civil con el propósito de apoyar, fomentar y desarrollar acciones, proyectos y programas tendientes a la resolución o el alivio de problemas sociales, culturales y humanos que no son atendidos por ningún programa o política pública y que tampoco son satisfechos como resultado de la dinámica del mercado*.

La versión más tradicional de esta modalidad supone que "una usano no sabe lo que hace la otra", utilizando el mismo adagio al que apelan Goez de Paula y Rhodes para referirse a la beneficencia. Es decir en este caso se piensa la acción de la empresa como la de un donante individual, vale decir un acto de altruismo que no busca el reconocimiento

<sup>18</sup> Así, por ejemplo Pissanante (citado en Thompson, 1995) señala que *Guth y Charis Ltdo* remitió desde el año 1927 *cales y víveres para repartir entre los pobres que socorrió la Sociedad [de Beneficencia]; Harrods Ltda* hace la misma donación. *La sociedad anónima de la confitería El Águila, en 1934 dona un golf en miniatura para el Asilo de Huérfanos, y la librería católica Noel entrega una biblioteca móvil con 230 volúmenes con destino al Instituto de Maternidad*



público. La versión más actualizada implicaría, en cambio, su inclusión dentro de una estrategia de comunicación.

Por último, la *Inversión social* constituye un enfoque de la relación empresa-sociedad que supone la extensión de los criterios empresarios a este campo, quitándole así la faz caritativa para otorgarle otra más ligada al desarrollo y la sustentabilidad de los proyectos. Si la aplicación de la lógica empresarial es un factor *sine qua non*, la inclusión de estas acciones en una estrategia de comunicación no es una característica excluyente.

Como ya se dijo la problemática aquí estudiada reviste cierta complejidad, y otras variables deben ser consideradas además de las que tienen que ver con estrategias comunicacionales destinadas a realzar la imagen de la empresa o a captar y retener a los consumidores. Particularmente, debe apelarse a otros factores motivacionales en referencia a algunas formas muy específicas de *Mecenazgo* y, en general, a la *Filantropía empresarial* y a la *Inversión social empresarial*, modalidades que, en primer lugar, no requieren necesariamente de publicidad y, en segundo lugar, porque tal como se verá, la mayor parte de las empresas no tienen o no reconocen una postura definida en ese terreno, manteniendo en Argentina un criterio de bajo perfil.

En este sentido, uno de los principales estudiosos de estos fenómenos (Uscoem, 1987) ha ubicado, para el caso de Estado Unidos, tres grupos de motivaciones centrales -no necesariamente ligadas a la publicidad pero sí a la generación de una determinada imagen<sup>19</sup>- que impulsan las iniciativas empresarias hacia la comunidad:

a) *Los intereses de la compañía*

Aquí hacen su aparición criterios políticos fundamentales cuyo objetivo es modificar o influenciar las condiciones en que se desenvuelve la firma. Si los directivos de una firma perciben que hacer donaciones influye sobre la actitud de los trabajadores, promueve las ventas, incrementa la reputación de la compañía, o reduce las interferencias gubernamentales, estarán inclinados a realizarlas.

b) *La cultura empresarial*

La cultura empresarial tienen que ver con la historia personal y la predisposición de los altos ejecutivos, así como con el clima en que se

<sup>19</sup> Uscoem señala que en los EEUU se ha encontrado una fuerte correlación entre el porcentaje de las utilidades que las firmas destinan a fines sociales y los gastos en publicidad en que incurren, de allí este autor deduce que las actividades caritativas de las corporaciones forman parte de su estrategia comunicacional. En Argentina no se cuenta con una base de datos que permita constatar algo similar, sin embargo, creemos que la correlación entre ambas variables no es una prueba definitiva sobre el rol que tienen las donaciones en la estrategia comunicacional de los donantes más generosos, en cambio puede estar indicando que las mayores donaciones en relación a las utilidades provienen de firmas que además de ser líderes en inversión publicitaria buscan liderazgo social, vale decir mayores niveles de legitimación.

desenvuelven los negocios. Respecto a esto último, existe cierto consenso acerca de que los problemas de mayor envergadura que enfrentan los altos ejecutivos para el logro de los objetivos de la planificación empresarial tienen que ver con cuestiones externas a la empresa. En consecuencia, la porción principal de actividades hacia la comunidad de las grandes compañías están sumamente vinculadas con la finalidad de preservar las condiciones sociales en que ellas operan, mejorando el contexto dentro del cual pueden prosperar. Asimismo, la cultura empresarial se ve afectada por la interinfluencia que ejercen entre sí las empresas<sup>20</sup>, la presión que realizan sobre éstas las organizaciones de la sociedad civil, y la visión de los problemas sociales de las élites locales (Thompson, 1992).

### *c) Las políticas gubernamentales*

Estas influyen a través de: i) la legislación impositiva que puede incentivar o desincentivar las donaciones, ii) la existencia de fondos complementarios aportados por el gobierno, los que canalizados mediante acuerdos con empresas privadas, suelen superar o igualar los montos desembolsados por éstas, y, iii) la política seguida por el sector público en el financiamiento y ejecución del gasto social.

En resumen, si bien el plano comunicacional no es el único que da cuenta de las motivaciones empresarias, consideramos que el desarrollo de acciones más ambiciosas, sostenidas y orgánicas en este campo sólo pueden lograrse si la firma encuentra cierto grado de confluencia entre estas acciones y las cuestiones que hacen a su estrategia empresarial. Si esto no se da, es en parte porque muchos hombres de negocios mantienen posturas que podríamos denominar tradicionales, del tipo de *"las empresas no están en la sociedad para hacer beneficencia"*, postura que lleva implícita que cualquier actividad en este sentido no requiere ser comunicada, restringiendo a su vez esto último a su forma más explícita: la publicidad.

Creemos que, como ya fuera esbozado, el efecto comunicacional es inevitable cuando la empresa elige que se la identifique con ciertos valores. Si la firma está decidida a

---

<sup>20</sup> Dabson (1991) señala al respecto que el grado de exposición a las prácticas filantrópicas que llevan adelante las compañías norteamericanas ha influido sobre la conducta de las corporaciones de origen local que participan espacio económico común de la Unión Europea. Al respecto cabría acotar que esto depende más del grado de sofisticación de la competencia que de las tradiciones filantrópicas propias que "traen" las empresas norteamericanas ya que éstas, lógicamente y en primera instancia, intentan aplicar la estrategia del antiguo adagio hispánico: "donde fueres haz lo que vieres". Es decir que no es condición suficiente la presencia de compañías de ese origen para la verificación de las prácticas filantrópicas que las caracterizan en su mercado de origen y en otros de países desarrollados. Tal como pareciera acontecer en algunos países de Latinoamérica, la conducta de las firmas norteamericanas estaría adaptada al estándar establecido por los usos y costumbres nacionales y los requerimientos de cada mercado.

tener una *razón social* apoyando proyectos de relevancia para la comunidad y si este tipo de actividades ha de tener significación monetaria y simbólica, no puede escapar al imperativo de la razón instrumental que guía el accionar empresarial debiendo, por alguna vía, integrar tales iniciativas con los intereses de la compañía. Cuando esto acontece su expresión hacia adentro y hacia afuera de la organización resulta insoslayable, más allá del propio reconocimiento que hagan los actores involucrados y sin que ello implique necesariamente la utilización de formas tradicionales de publicidad como principal soporte comunicacional.

Presentamos a continuación un cuadro que resume las principales conclusiones de este apartado:

Objetivos económico-comerciales e institucionales de la empresa	Modalidades de acción de acción empresarial	Relación de las modalidades de acción con las estrategias comunicacionales de la empresa
Etapa de producción	<i>Acción complementaria</i> Aumento de la eficiencia en el proceso productivo (programas de capacitación, reaprovechamiento de materiales, etc.)	Usualmente integrada en estrategias comunicacionales
	<i>Acción compensatoria</i> Neutralización de los efectos de la producción sobre el medio ambiente (programas de reforestación, tratamiento de efluentes, etc.)	Usualmente integrada en estrategias comunicacionales
Etapa de comercialización	<i>Patrocinio</i> Apoyo a eventos puntuales -deportivos, culturales- a cambio de un espacio publicitario	Parte de estrategias comunicacionales
	<i>Marketing relacionado a una causa</i> Promoción de un producto ligándolo a una causa de interés social	Parte de estrategias comunicacionales
	<i>Mecenazgo</i> Apoyo sistemático a actividades culturales y científicas	En relación privada o como parte de estrategias comunicacionales
Aspectos institucionales	<i>Filantropía</i> Donaciones en efectivo o en especie, institucionalizadas o no institucionalizadas.	Versión tradicional: como acto de altruismo que no busca reconocimientos. Versión aggiornada: parte de estrategias comunicacionales
	<i>Inversión social</i> Proyectos en común con la comunidad, bajo criterios de lógica empresarial (partnership, voluntariado corporativo, matching grants, financiamiento de proyectos, etc.)	En relación privada o como parte de estrategias comunicacionales

Por otro lado, y desde otra perspectiva, las modalidades del *patrocinio*, el *marketing relacionado a una causa*, el *mecenazgo*, la *filantropía empresarial* y la *inversión social empresarial*, pueden ser vistas como diferentes maneras a través de las que se hacen efectivas transferencias de fondos desde las empresas hacia organizaciones de la sociedad civil<sup>21</sup>. Las tres últimas modalidades mencionadas, si no están necesariamente ligadas a la publicidad institucional de la empresa, abren el juego posibilitando acciones con una mayor independencia de los objetivos comerciales inmediatos. A su vez, el *mecenazgo* se distinguiría de la *filantropía empresarial* y la *inversión social empresarial* por los límites que imponen «con respecto sobre todo a los posibles destinatarios» las características propias del área en que el *mecenazgo* se desenvuelve: la alta cultura o el campo científico.

Una vez hechas estas diferenciaciones, y debido a las consecuencias específicas que tienen para la relación con la sociedad civil –y específicamente pensando en las alternativas de financiamiento de sus organizaciones–, en el apartado siguiente nos referiremos entonces más extensamente a las dos últimas modalidades mencionadas.

### 1.3. Inversión social y filantropía empresarial

Con anterioridad, habíamos señalado que las acciones de las empresas hacia su entorno no son un fenómeno nuevo en sí mismo, y que en cambio sí lo son algunas redefiniciones y algunas nuevas modalidades surgidas al compás de las transformaciones globales del mercado. En este sentido, Gores de Paula y Rhoden (1996) señalan, para el caso de Brasil, algunas de estas novedades que revestiría el accionar de las empresas sin diferenciar entre *Filantropía corporativa* e *Inversión social de las empresas*<sup>22</sup>:

- a) A diferencia de la caridad tradicional en que no es bien vista la publicidad del acto caritativo, la filantropía empresarial estaría destinada a la difusión.

<sup>21</sup> Debe tenerse presente que en los EEUU a diferencia de lo que suele suponerse, la mayor parte de los fondos filantrópicos privados son cedidos por individuos y no por empresas. De los 144 mil millones de dólares aportados en 1995, el 80,8% correspondía a individuos, el 7,3% a fundaciones (incluidas dentro de ellas las de origen o vinculadas directamente a empresa), el 6,8 a legados y el 5,1% al aporte de las empresas. Asimismo, los aportes de los individuos crecieron un 11,9% entre 1994 y 1995 en cambio los de las empresas se incrementaron en sólo un 7,50%. Finalmente, cabe señalar que el 44% del total de las donaciones van al financiamiento de actividades religiosas. Le sigue en orden de importancia la finalidad educación con el 12,8% (Ver *The Chronicle of Philanthropy*, Vol. VIII, Nº 16, 30 de Mayo de 1996).

<sup>22</sup> Estos autores agrupan –de manera diferente a la terminología propuesta en este trabajo– bajo la denominación “filantropía empresarial” al conjunto de acciones que se guían por estas nuevas tendencias.

- b) La filantropía empresaria se colocaría como una alternativa al paradigma del Estado de Bienestar. Su discurso se centra en los valores de la lógica empresaria: administración eficaz e independiente, en pro de un otro a ser beneficiado cuyas necesidades se supone conocer.
- c) La filantropía empresaria estaría en la mayor parte de los casos ligada a deducciones fiscales<sup>23</sup>.
- d) La imagen ideal del empresario filántropo sería la de aquel que luego de una vida exitosa en el mundo de los negocios no se daría por satisfecho, y pondría su experiencia, saber y poder al servicio de diversas causas sociales.

A su vez, Mizrahi (1995), señala las siguientes diferencias entre lo que denomina "filantropía empresaria" -que, a diferencia de los autores recién reseñados, y más en sintonía con la terminología aquí propuesta, correspondería a las acciones de corte tradicional de las empresas hacia la comunidad- e "iniciativa social":

- a) La filantropía tiene su origen en el deseo de apoyar a las comunidades donde las empresas se desenvuelven. Las prioridades son establecidas en la mayoría de los casos por los propietarios de las empresas, y no necesariamente se sustentan en un análisis sistémico de la realidad. Los recursos destinados a estos fines son considerados como "fondos perdidos" -es decir que la responsabilidad de la empresa terminaría con el desembolso-, y no existen demasiadas preocupaciones por la rentabilidad social de su aplicación.
- b) La inversión social es una versión moderna de la filantropía empresaria, que parte de una revisión de los objetivos, de la evaluación de la correspondencia que éstos tienen con las prioridades de las comunidades, y de la evaluación del impacto real que logra la acción desarrollada. Además de la planificación y evaluación estratégica, el liderazgo es otra de sus características fundamentales.

Por su parte, Alpersen (1995) encuentra indicios que le permiten vaticinar un cambio notable en el comportamiento de las firmas norteamericanas, hacia lo que denomina una *aproximación holística de las donaciones empresarias*. Si bien considera que aún no puede catalogarse como una tendencia definida, observa que existen numerosos casos en que el proceso de "downsizing" implementado por las firmas está siendo acompañado por un abandono del tradicional criterio de filantropía corporativa, redirigiéndose hacia un

<sup>23</sup> Si bien este es un factor señalado por numerosos autores no existe evidencia empírica que sostenga tal nexo causal, es decir que sólo puede afirmarse que influye pero en ningún caso es determinante de la conducta de las firmas. En tal sentido es dable constatar que en EEUU, luego de un proceso de notable crecimiento del coeficiente de donaciones entre mediados de la década de los años setenta y mediados de la década de los años ochenta, se ha producido un hoga constante a lo largo de los últimos años. Estos cambios no se encuentran relacionados con cambios en el tratamiento fiscal de las donaciones. Muestra de ello es que mientras las utilidades antes de impuestos crecieron en un 37% las contribuciones lo hicieron en un valor levemente menor al 1%, todo ello entre 1987 y 1992 (Ver The Foundation Center, 1994:41).

enfoque más relacionado con los negocios y que, por lo tanto, pone el acento en el retorno obtenido de las contribuciones. A tal fin propone convertir el programa de apries en uno de *inversión social*, que permita agregar valor tanto a la compañía como al receptor. Algunos de los puntos claves de este enfoque son:

- a) Búsqueda de una mayor sinergia con otros departamentos de la compañía, incluyendo marketing, asuntos públicos y relaciones con el gobierno;
- b) Desarrollo de un programa de voluntariado que potencie las contribuciones empresarias;
- c) Definición de un objetivo o área temática afincado con las metas de la compañía;
- d) Devolución de parte de las funciones contributivas a los diversos estamentos gerenciales con el consiguiente impacto territorial;
- e) Establecimiento de criterios que permitan la medición los resultados de las contribuciones otorgadas;
- f) Formación de asociaciones con otras empresas o instituciones con las que se comparte un área o un proyecto de interés;
- g) Reforzamiento de los aportes en especie.

Como se señaló, estas dos modalidades de relación entre empresa y sociedad, por no estar ligadas necesariamente a la difusión y por no implicar restricciones con respecto a los destinatarios<sup>24</sup>, son las que consideramos abren las mayores posibilidades de interacción para la sociedad civil.

Es quizás necesario decir nuevamente que pretendemos abordar esta relación despojándola en lo posible de supuestos imperativos éticos que las empresas deberían sostener, y que las obligarían a desarrollar acciones hacia la comunidad más allá de sus intereses comerciales.

Este terreno se vuelve pronto resbaladizo y propicio a debates de difícil solución, principalmente entre la postura "ética" descripta, y aquella que interpreta la acción de la empresa hacia la comunidad sólo como expresión de un cinismo solapado, cuyo objetivo único es aumentar las ventas. También se han levantado posturas contrarias a la primera de estas posiciones desde un ángulo muy cercano a la cosmovisión empresaria. Un ejemplo de ello es la opinión de un economista con gran ascendencia en el mundo de los negocios como Milton Friedman, quien ha negado decididamente que al empresario le quepan responsabilidades sociales más allá de la eficiencia con deben llevar adiante sus funciones

<sup>24</sup> Esta diferencia que se establece con respecto al *me enazgo* no pretende establecer un juicio de valor, ni sugerir -todo lo contrario- que esta modalidad es inadecuada o innecesaria. Simplemente nos centramos más en las otras modalidades por el perfil de este trabajo, que intenta focalizarse en las alternativas posibles que la retirada del Estado y el predominio de la gestión privada dejan para la resolución de problemáticas sociales básicas. En este sentido, es bastante evidente que las actividades de la alta cultura o el campo científico limitan de por sí el público destinatario. Al respecto, para un estudio centrado en el mecenazgo para el caso argentino, ver Hajduk, M. (1994)

económicas. El supuesto del que parte esta postura es que la filantropía o las iniciativas sociales solo pueden ser llevadas adelante por sujetos individuales y soberanos, y que no pueden distraerse en nombre de estos principios recursos de las empresas (Agatiello, 1996).

Un principio similar era sostenido por la legislación de numerosos Estados de Norteamérica hasta las primeras décadas de este siglo, en la medida en que impedía otorgar donaciones a las empresas, a menos que pudieran demostrar que obtenían un beneficio directo de tales contribuciones. El fundamento de este criterio estaba en que los directores de las compañías no podían actuar como particulares y realizar aportes monetarios fundados en el puro altruismo, cuando los fondos de los que disponían no eran propios sino que pertenecían a los accionistas. Recién es a partir de 1935 que esta cuestión comienza a flexibilizarse, para quedar abolida en 1953, año en que la Suprema Corte del Estado de New Jersey sienta un precedente al aceptar el criterio del "beneficio indirecto" -como lo es, por ejemplo, el reconocimiento público-, a modo de contraprestación por las donaciones efectuadas (Barnes, 1976).

Saliendo entonces, de este terreno en el que se debaten las diversas interpretaciones del fenómeno que pretendemos describir, en este trabajo procuramos entender la relación empresa-sociedad, a partir de los cambios acontecidos en las sociedades modernas, y las diversas modalidades que esta relación asume concretamente en el contexto de los actuales desafíos que deben asumir las empresas.

En este sentido, es conveniente puntualizar nuevamente algunos de estos cambios, y explicitar el marco que guía nuestro análisis:

a) No creemos que la actual tendencia hacia una menor participación del Estado en la generación del bienestar de la población signifique que las funciones de desarrollo y preservación social ya no sean de su incumbencia o sean innecesarias. Sostenemos en cambio, que lo que está presente es un debate sobre cual debe ser el mix de participación que deben tener el sector privado -lucrativo y no lucrativo- y el Estado en la provisión de tales servicios (Cannon, 1994; Kamenman y Kahn, 1993). Asimismo, consideramos que cualquiera sea el mix que se considere adecuado para la mejor satisfacción de las necesidades sociales no puede pensarse que el sector privado, en sus dos modalidades, puede compensar el rol central que como financiador y garante de la equidad en materia social tiene el Estado.

b) Partimos del supuesto que toda sociedad existe en virtud de un contrato implícito entre sus miembros y las instituciones que la conforman (incluyendo dentro de éstas a las empresas). En este contexto, en la medida que mayor poder implica mayor responsabilidad, las empresas deben asumir los nuevos desafíos. Así, no puede pensarse que ante el gran crecimiento experimentado por las grandes empresas en las últimas décadas y su creciente influencia en la vida de las comunidades en las

que están insertas, no ha de ir variando con el correr del tiempo su lugar y su rol en las sociedades<sup>25</sup>.

e) No puede ignorarse la "revolución comunicativa" de las sociedades modernas, que se expresa en parte en las nuevas tendencias comunicacionales a las que nos hemos referido precedentemente. Estas tendencias ubican a la empresa en el imaginario social como un individuo dotado de atributos hasta no hace mucho tiempo sólo propios de la personalidad o de las instituciones, atributos que implican una razón o misión como elemento central y orientador de la existencia.

Centramos especialmente en la *filantropía* y la *inversión social empresarial* no implica suponer que son las únicas modalidades que debertan existir, o considerarlas como las formas "más evolucionadas". Todas las modalidades reseñadas en el apartado anterior coexisten en diversos grados y proporciones, incluso dentro del accionar de una misma empresa. Y esto es así porque cumplen diferentes funciones, tienen diferentes objetivos, y responden a diferentes demandas e intenciones. Lo que queremos remarcar aquí son las diferentes posibilidades que cada una brinda a las empresas y a las organizaciones de la sociedad civil, y en este sentido tanto la *filantropía* como la *inversión social* son las más apropiadas como canales de llegada e interacción para estas organizaciones.

En el contexto general de las últimas décadas, signado por la retirada del Estado y la emergencia de lo privado, creemos que uno de los temas a ser investigado es justamente el de las posibilidades y limitaciones de las organizaciones privadas -incluyendo aquí tanto las que tienen fines de lucro como las que no- en la gestión de los problemas sociales básicos.

La *filantropía* y la *inversión social* son en este sentido modalidades que establecen un interesante canal de diálogo y de circulación de recursos entre empresas y organizaciones de la sociedad civil. Al poseer una relativa independencia de los objetivos comerciales inmediatos de las empresas, abren mayores posibilidades a la presencia de las necesidades de la comunidad y a la presión por parte de sus organizaciones. Basta señalar como prueba de ello que la mayor parte de la donaciones filantrópicas responden a demandas concretas de la comunidad, o a una especie de "evaluación intuitiva" por parte de la empresa que termina en general eligiendo como receptores a instituciones como escuelas, hospitales o entidades dedicadas a la ayuda social, y en este último caso la preferencia se manifiesta por aquellas ya consagradas.

En la *inversión social* esta tendencia se acentúa, en tanto estaríamos suponiendo una intención evaluativa y planificadora en pro de diseñar iniciativas de impacto social en estrecha relación con las problemáticas centrales que exhibe la comunidad respectiva y que,

<sup>25</sup> Con respecto al rol de las empresas, particularmente las internacionales, Rifkin (1996:315/16) plantea que al compás de las ganancias incrementales que obtendrán en el nuevo escenario económico, éstas deberían aumentar sus contribuciones hacia las comunidades con las negocian alrededor del mundo. Al compartir sus ganancias con el tercer sector, las empresas podrían disfrutar de la ventaja de participar más directamente en la reconstrucción de la economía social.



según la opinión de Alperson (1994) permiten mejorar la situación del donante en relación con alguno de estos objetivos: realzar la imagen corporativa, incrementar el involucramiento de sus empleados o fortalecer los vínculos con sus clientes.

Ambas modalidades por ser susceptibles de ser integradas dentro de una estrategia constituyen sin duda un incentivo para su implementación por parte de las empresas, aunque, y por los motivos que expusimos, no sea una motivación excluyente. En este sentido, puede señalarse que las acciones que denominamos como *filantropía* -aunque existen en su versión más aggiornada- al ser herederas de la tradicional beneficencia, cargan aún con el peso del supuesto "anonimato del verdadero filántropo", es decir, con la idea que "no está bien" hacer de dominio público las contribuciones que se realizan.

La *inversión social* en cambio, no carga con esta herencia. En todo caso, la difusión de las acciones que ella supone pasa tanto por criterios relacionados a la comunicación institucional -es decir, retornos tangibles e intangibles en términos de realzamiento de imagen, incremento de la lealtad e involucramiento de su personal, estrechamiento del vínculo con los clientes, etc.- como a criterios más generales como los señalados por Useem.

En síntesis, tener una *razón social*, en el doble sentido que en este trabajo pretendemos darle a esta palabra -es decir, no sólo estar dotada de un nombre, sino también de una misión que la involucra de diferentes modos con la comunidad- parece ser un fenómeno que en el contexto actual está destinado a influir fuertemente en las relaciones entre empresa y sociedad.

## 2. LA SITUACIÓN EN ARGENTINA

Al igual que en la mayor parte de los países de menor desarrollo, en Argentina se verifica una notable carencia de estadísticas e información básica sobre la temática aquí tratada. Contribuye a ello, entre otros factores, la actitud refractaria de las firmas a publicar información considerada reservada, así como, por parte del sector público, el rezago en incluir indicadores sobre esta temática dentro del sistema estadístico nacional<sup>26</sup>.

A pesar de ello, pueden registrarse algunos cambios en este sentido, como lo indican estudios con importante base empírica realizados recientemente, en los cuales los respectivos autores arrojan indicios de un paulatino cambio en las empresas tendientes a una mayor atención de los problemas sociales y culturales de los pulses donde desarrollan sus actividades (Roiter, 1995; Goes de Paula y Rhodes, 1996)

En Argentina en particular, existen algunos trabajos antecedentes en este tema. En primer lugar debe destacarse un trabajo pionero realizado por Andrés Thompson (1992), en el que se señala que, a pesar de la existencia visible de este tipo de actividades, no se cuenta con un conocimiento sistemático ni con estudios que arrojen datos que permitan hacer afirmaciones contrastables empíricamente. Si bien este trabajo no contó con información estadística tuvo la virtud de sistematizar y exponer el estado del arte en materia de vínculos entre empresa y sociedad a nivel internacional y local.

Al respecto, este autor señala para Argentina la vigencia de

*...una concepción en cierta manera distorsionada de las cuestiones relativas al desarrollo social (que dependería exclusivamente del crecimiento económico) y el desconocimiento del empresariado de las capacidades de las organizaciones no gubernamentales para ser los destinatarios o intermediarios de esa (su) ayuda, contribuye a limitar las iniciativas filantrópicas más extendidas y transparentes dentro del campo empresarial... (señala también que) una de las trabas fundamentales que han tenido las empresas para desarrollar este tipo de actividades de financiamiento de programas o proyectos sociales -aparte, por supuesto, de la crónica inestabilidad económica y la inflación- ha sido su desconocimiento acerca de cómo encarar su aporte a la resolución de*

26 Existen perspectivas de mejora en este terreno ya que la Oficina de Cuentas Nacionales del Ministerio de Economía se encuentra elaborando información sobre las instituciones sin fines de lucro, como parte de sus estimaciones sobre producto bruto, y el Centro Nacional de Organizaciones Comunitarias (CENOC), dependiente de la Secretaría de Desarrollo social, está desarrollando bases de datos destinadas a mejorar el grado de información disponible en Argentina. En igual sentido, se está llevando a cabo una investigación en el CEDES tendiente a conocer la estructura y dimensión del tercer sector argentino, como parte de un proyecto internacional de carácter comparativo liderado por la Universidad Johns Hopkins de los EE.UU., cuyos primeros resultados se espera que estén disponibles para el año 1998.

*problemas sociales y la viabilidad institucional para actuar en dicho terreno.*

Es interesante reproducir aquí la reseña que hace este autor de las principales conclusiones a que arribó un estudio realizado en 1982 por la empresa consultora SSC&B Lintas Worldwide para una ONG argentina:

- a) El "desarrollo social" es asimilado por los dirigentes empresarios a "desarrollo económico-industrial", definiendo este de una manera muy general y asignándole un lugar de centralidad al Estado, a pesar de ser muy críticos hacia él, para llevar adelante servicios y obras públicas e infraestructura social.
- b) Existe un notorio desconocimiento entre el empresariado acerca del papel que cumplen las instituciones de la sociedad civil, complementado con una visión que asocia estas instituciones a acciones no sistemáticas ni relativas a objetivos específicos y realizables.
- c) Existe una diferencia entre los conceptos de *responsabilidad social* y *solidaridad*. Mientras el primero tiene que ver para los empresarios con el cumplimiento correcto de su función, el segundo es entendido como la manifestación individual de actitudes de ayuda. En el ámbito empresarial, las acciones solidarias fueron relacionadas con estrategias de imagen y publicidad.
- d) Se numeran una serie de modificaciones que deberían producirse para que las empresas se involucren en programas de desarrollo social: 1) una mejora de la situación económica que permitiera a las empresas superar la fase de subsistencia; 2) la existencia de propuestas concretas con destinatarios definidos, por parte de instituciones serias, apolíticas, con capacidad de realización y que demuestren credibilidad y confiabilidad; 3) la posibilidad que las propias organizaciones empresarias fueran las protagonistas de tales programas, evitando estructuras burocráticas innecesarias, y aprovechando su capacidad de convocatoria y organización; 4) la posibilidad de la sustentabilidad de estos programas, para lo que se considera necesaria su integración y coordinación con políticas públicas; y 5) una mayor grado de información del empresariado acerca de nuevas alternativas para el desarrollo de iniciativas sociales.

Existen estudios posteriores al de Thompson, en base a la realización de encuestas, que arrojan algunos resultados preliminares. En 1993 GADIS<sup>27</sup> (Luna, Serrano, 1994) realizó un estudio sobre la base de encuestas a 40 empresas y 20 fundaciones empresarias, destinando a indagar las principales características y orientaciones de la *filantropía empresarial o corporativa*, definida ésta como *...el conjunto de acciones que las empresas, directamente o a través de sus fundaciones, realizan hacia la sociedad con propósitos de bien público.*

<sup>27</sup> Grupo de Análisis y Desarrollo Institucional y Social (GADIS).

Este estudio describe estas prácticas como una constante iniciada hacia fines del siglo pasado. Algunas de sus características actuales serían las siguientes:

- a) La modalidad que las empresas privilegian son las donaciones hacia entidades de bien público, denominada *modalidad no operativa*. Existen una minoría de casos de ejecución de programas propios *-modalidad operativa-*, relacionados a la generación de beneficios para los propios empleados.
- b) La forma organizativa privilegiada es la administración directa de los programas de donaciones. El argumento principal para esta preferencia es que los bajos presupuestos anuales destinados a este fin no justifican la creación de una estructura organizativa especializada.
- c) En la minoría de los casos en que se decide crear esta estructura -lo que, al menos en Argentina, significa crear una fundación-, se mantiene sin embargo paralelamente un programa de donaciones administrado directamente por la empresa.
- d) La fundación aparece entonces como una figura poco difundida, y además, como un fenómeno relativamente reciente. En este sentido, se señala que el 60% de las fundaciones existentes en la actualidad fueron creadas con posterioridad a 1980.
- e) En el caso de las fundaciones, y a diferencia de las empresas, no sólo combinarían en partes iguales *modalidades no operativas y operativas*, sino que las segundas no estarían tan relacionadas a los empleados de la "empresa-madre", sino que estarían más dirigidos a la comunidad en general.
- f) El argumento central por parte del empresariado para explicar la realización de estas prácticas filantrópicas es el de la responsabilidad social de la empresa, con lo que se alude a ideas diversas, tales como la inclusión de la empresa en un marco más amplio, la obligación moral de no desatender a la comunidad en que la empresa se halla inserta, la necesidad de retribuir al mercado consumidor la elección de los productos de la empresa, el deseo de evitar situaciones de conflicto con el entorno, etc.
- g) Tanto empresas como fundaciones privilegian para sus donaciones instituciones tradicionales o de cierto reconocimiento, así como organizaciones públicas ligadas a la prestación de servicios sociales básicos -escuelas, hospitales, etc.-
- h) La determinación de los montos destinados a la filantropía corporativa a que se arribó en este estudio es prácticamente nula en el caso de las empresas, debido a que el 70% de las firmas entrevistadas no brindó información sobre este punto. En cambio, en el caso de las fundaciones el 60% sí contestó este aspecto de la requisitoria y sobre esta base de datos GADIS estimó que el aporte empresario sumaría un total oscilante entre los 3 y 5 millones de dólares anuales.

Otro estudio realizado sobre un total de 14 empresas encuestadas (Hajduk, 1994), referido exclusivamente a actividades de mecenazgo cultural, comparte en forma general

los resultados de GADIS recién reseñados, aunque presenta algunos ligeras diferencias y novedades:

- a) Una separación más clara entre acciones vinculadas a las necesidades de la comunidad y acciones, como por ejemplo las que suponen apoyo al arte y la cultura. Existiría una tendencia a efectuar las primeras a través de fundaciones creadas ad hoc, y las segundas a través de las gerencias de relaciones públicas o de comunicaciones institucionales.
- b) Un nuevo argumento esgrimido en el caso de las empresas que no poseen ni proyectan una fundación, diferente del de los bajos presupuestos: la posibilidad de realizar actividades filantrópicas especiales y profesionalizadas dentro de la estructura funcional de la empresa.
- c) En cuanto a las motivaciones que impulsan a las empresas esta investigación destaca como las más relevantes: mejorar la calidad de vida de la sociedad, cumplir con la responsabilidad social de las empresas, constituir un buen instrumento de comunicación institucional y crear identidad. A su vez, los de menor importancia son: las exenciones impositivas, compensar las funciones que no cubre el Estado en materia de prestación de servicios, su efecto positivo sobre las ventas y actuar como factor de motivación y cohesión dentro de la empresa.

Por último, puede mencionarse un estudio de mayores alcances en cuanto a información cuantitativa (Roitter, 1995), realizado en base a los balances de 40 de las principales empresas que cotizan en la Bolsa de Comercio de la Ciudad de Buenos Aires, presentados a este organismo; y 31 balances de fundaciones empresarias, presentados a la Inspección General de Justicia. En este trabajo se presentan un conjunto de evidencias sobre el fenómeno de la filantropía corporativa, siendo las de mayor relevancia las siguientes:

- a) La mayoría de los fondos que manejan las fundaciones empresarias provienen de las "empresa-madre". Estos montos alcanzaron, para el año 1992, un total de 11,1 millones de dólares. A su vez, y a diferencia del trabajo reseñado de GADIS, las donaciones efectuadas por las fundaciones empresarias, sumarian también para el año 1992, un total de 9,7 millones de dólares.
- b) Se establece una diferencia, a partir del modo de presentación de los balances de las fundaciones empresarias, entre los conceptos de *donaciones y gastos específicos*. Este último es de carácter más general, incluyendo además de las donaciones -las que en general aparecen diferenciadas-, otros gastos realizados en concepto de actividades dirigidas a la comunidad. Estos gastos ascendieron en 1992 -incluyendo los 9,7 millones destinados a donaciones- a 18,5 millones de dólares.
- c) En relación a las fundaciones, y también a diferencia del trabajo de GADIS, se observó que no todas responden a la *modalidad operativa*. Las que cumplen con esta característica son el 46%, mientras que hay un 36% de fundaciones *no operativas*, y un 18% mixtas.

- d) La mayoría de las empresas no discriminan donaciones en sus balances. Así, de las 40 empresas consideradas, sólo 4 lo hacen.
- e) El valor máximo que podrían alcanzar las donaciones empresarias si las firmas hubieran aportado el tope permitido por la ley -5% de sus utilidades antes de impuestos- ascendería para 1992 a 223 millones de dólares y con un aporte del 1% sobre las utilidades, similar al promedio histórico de los EEUU, llegaría a US\$ 45 millones. Valores que permiten formarse una idea sobre el tamaño total que pueden potencialmente alcanzar los aportes empresarios si se los considera altamente dependientes de los incentivos tributarios.
- f) Al respecto se comprobó que las donaciones de las empresas a sus fundaciones representan en promedio el 1,4% de sus utilidades, un valor cercano a los estándares norteamericanos de la década del setenta. En numerosos casos alcanzan una relevante proporción, particularmente en algunos bancos, y en otros es extremadamente exigua.
- g) La evidencia disponible no permite corroborar la existencia de una relación causal entre el monto de las donaciones y las exenciones tributarias.

Estos estudios previos indican entonces no sólo la existencia, sobre todo por parte de las empresas locales de mayor dimensión, de una cierta tradición en efectuar donaciones ante solicitudes provenientes de instituciones de bien público; sino también la presencia de nuevas tendencias dentro de esta actividad, como una mayor organicidad en la implementación, la atención a nuevas problemáticas, la relación con nuevas estrategias de comunicación y la movilización de un volumen nada despreciable de fondos, así como la existencia de condiciones que podrían favorecer su expansión futura.

Al respecto, además de los cambios organizacionales y comunicacionales a que hemos aludido in extenso previamente, entendemos que existen situaciones de contexto que interpelan fuertemente a las grandes empresas. En tal sentido, podrían señalarse principalmente dos factores que en Argentina refuerzan la necesidad de las empresas por lograr un lazo diferente con la sociedad, así como para implementar un mix de comunicación integral que sostenga el consenso social que han alcanzado:

- a) La limitación que exhiben para compatibilizar su desempeño económico con el cumplimiento de ciertos objetivos sociales que antes emanaban "espontáneamente" del crecimiento de la producción. En efecto, resulta por demás notorio que el mejoramiento de la competitividad aparece disociado, en la actualidad, de la capacidad de generación de empleo, cuando no requiere, como condición, su franca reducción y/o la precarización del vínculo y las condiciones laborales.

b) La creciente situación de pobreza que afecta a numerosos sectores sociales, particularmente agravada por el incremento de la desocupación registrada en los últimos años <sup>28</sup>.

Todos los factores a que hemos hecho referencia no son ignorados por las compañías locales de mayor dinamismo, lo cual las está conduciendo paulatinamente a emitir señales, a fin de mantener y ampliar el prestigio que han alcanzado, y acrecentar su capital simbólico como instrumento competitivo. Al respecto, debe tenerse en cuenta que desde 1990 se ha producido un cambio relevante en los principales actores del empresariado local, tanto por las privatizaciones como por el traspaso de la propiedad a firmas que detentan posiciones de liderazgo en los mercados internacionales. Este proceso puede incidir en la verificación de cierta convergencia cultural con los estilos gerenciales de los países desarrollados y, consecuentemente, en la incorporación de nuevas modalidades de acercamiento hacia la sociedad civil.

A partir de la información existente en los trabajos previos reseñados, en esta parte del trabajo intentamos profundizar en las formas de relación entre empresas y sociedad civil en Argentina. Para ello realizamos un relevamiento de las fuentes de datos accesibles, y llevamos a cabo un conjunto de entrevistas a informantes clave de empresas y fundaciones empresarias. A su vez, intentamos examinar los datos así obtenidos a la luz de las tendencias y modalidades descriptas en la primera parte.

Como señalan los diversos autores reseñados, no es fácil obtener información cuantitativa, y mucho menos, acerca de las cantidades de dinero movilizadas por las empresas hacia la sociedad civil. En función de cubrir de la mejor manera posible nuestras necesidades de información tanto cualitativa como cuantitativa, realizamos los siguientes relevamientos:

a) Se examinaron las Memorias y Balances de 44 de las firmas más importantes que cotizan en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires, presentados a dicha entidad y accesibles, en forma libre y gratuita. La información cuantitativa que proporcionan los estados contables no es muy amplia, pues nos encontramos con que la mayoría de las firmas incluyen donaciones efectuadas en el rubro "Otros", pero no las discriminan. Efectivamente, solamente 10 de las 44 firmas realizan esta discriminación durante el ejercicio contable de referencia; de éstas, siete son bancos, lo cual implica que más del 90% de las sociedades no financieras no declara estas contribuciones como rubro desagregado en sus balances. La lectura de las Memorias, en cambio, arrojó resultados más positivos, constituyendo una fuente de información cualitativa bastante fructífera.

<sup>28</sup> Según cifras del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), durante el periodo 1994-1996, el porcentaje de la población argentina que vive en condiciones de pobreza pasó del 16% al 26,7%.

b) Se revisaron las Memorias y Balances de 38 fundaciones empresarias, presentados al órgano de contralor oficial respectivo: la Inspección General de Justicia. Esta información es accesible en forma libre mediante el pago de un arancel<sup>29</sup>; pero la tarea de relevamiento no es un trámite sencillo de ser llevado a cabo en tiempos razonables. En este caso sí existe información cuantitativa detallada y de gran utilidad, lo cual es congruente con la función primordial de la figura jurídica "fundación", en tanto las acciones dirigidas a la comunidad constituyen - bajo diversas expresiones explicitadas en los estatutos respectivos- su principal objetivo.

c) Para complementar ambas fuentes de información, se realizaron una serie de entrevistas semiestructuradas, a informantes clave de 11 empresas y 6 fundaciones empresarias<sup>30</sup>. En algunos casos, pero no en todos, estas entrevistas coincidieron con empresas y fundaciones de las cuales ya poseíamos información por las fuentes antes mencionadas.

d) Por último, a lo largo de la investigación, se efectuó un seguimiento del tema en los principales diarios, y en revistas vinculadas a temas socioeconómicos. Asimismo, se consultaron boletines o revistas de circulación interna y externa de algunas empresas y fundaciones.

Como se evidencia por lo hasta aquí expuesto, en el desarrollo de acciones hacia la sociedad civil aparecen como protagonistas fundamentales no solo las empresas, sino también las fundaciones empresarias. En consecuencia, consideramos oportuno comenzar por analizar esta presencia que a primera vista parece evidente, para luego internarnos en la exposición y el análisis de la información obtenida a través de las fuentes reseñadas.

## 2.1 Empresas y fundaciones empresarias

En un estudio realizado por Knauff (1985) en los Estados Unidos, sobre un número de 48 corporaciones que realizaban este tipo de actividades, se observó que el 75% contaba con una fundación a través de la cual canalizaba al menos una parte de las donaciones. Un

<sup>29</sup> La realización de un estudio como el que hemos llevado a cabo resulta oneroso ya que la Inspección General de Justicia cobra \$18 por acceder a la información contenida en las Memorias y Balances de cada fundación y si se requiere de una fotocopia la cifra asciende a \$46. Lamentablemente, no puede decirse que exista una adecuada relación entre el costo del servicio y la atención que brinda el área respectiva dentro de este organismo.

<sup>30</sup> Las fundaciones fueron elegidas en virtud de su importancia cuantitativa y/o por constituir ejemplos de formas novedosas de accionar. Se procuró contactar a directivos de las fundaciones Pérez Compané y Amalia L. de Fortabat; pero lamentablemente ninguna respondió a nuestras reiteradas solicitudes de entrevista.



estudio más reciente y de mayor base empírica, realizado por The Foundation Center (1994) sobre una muestra de 371 compañías norteamericanas de gran tamaño, informa que el 41% del total de sus donaciones fueron realizadas a través de sus propias fundaciones.

Así, en los Estados Unidos, la fundación como modalidad de organización para las empresas que realizan contribuciones a la comunidad es una práctica relativamente extendida -sobre todo a partir de la II Guerra Mundial, que es cuando se crean la mayor parte de las fundaciones corporativas<sup>31</sup>-, aunque convive con la administración directa de programas de donaciones por parte de las empresas. Las características específicas de estas fundaciones empresarias o corporativas serían las de mantener lazos muy cercanos con la empresa que les dio origen, la cual constituye, por lo general, su principal sostén económico y funcional. El staff y el consejo de administración suelen estar conformados preponderantemente por directores y ejecutivos de la "empresa-madre". Asimismo, existe una tendencia a que sus programas de acción comunitaria respondan a las estrategias de dicha empresa, y a las especificidades del sector en el que opera, direccionándose mayoritariamente hacia las áreas geográficas en las cuales se desempeña la compañía (Thompson, 1992; Roiter, 1995).

En América Latina también parecen coexistir las modalidades de organización directa y a través de fundación, aunque con diferentes proporciones según los países.

Según un estudio realizado por el Centro Mexicano para la Filantropía (s/f: 48), en ese país la existencia de fundaciones empresarias no es demasiado notable, lo que se atribuye a que *...los empresarios nacionales aún no participan, de manera significativa, de la idea de destinar sus capitales personales a la constitución de fundaciones que beneficien a terceros*. Este mismo estudio concluye con que *...en México se carece de una cultura empresarial que se oriente claramente a respaldar la filantropía y busque profesionalizar la obtención de recursos mediante la constitución de fundaciones*.

En el caso de Brasil, según un trabajo realizado por Goes de Paula y Rhodes (1996), el desarrollo de acciones dirigidas a la comunidad por parte de las propias empresas es un fenómeno relativamente nuevo, por oposición a la labor filantrópica realizada por grandes empresarios en tanto individuos particulares<sup>32</sup>. Dentro de este fenómeno nuevo, los autores

<sup>31</sup> No es este el caso de las fundaciones independientes de mayor relevancia, algunas de las cuales (Carnegie, Rockefeller, Ford, W.K.Kellogg, Mott, Lilly) surgieron entre 1910 y 1940 (Cannon, 1994). En el año 1992 existían en EEUU 7905 fundaciones independientes y 1045 fundaciones corporativas, en ambos casos aproximadamente la mitad fueron creadas antes de 1970. Sin embargo, una diferencia notable es que mientras las independientes tienen un promedio de Activos cercanos a los 18 millones de dólares, las corporativas sólo alcanzan a los 6 millones. Asimismo, al interior del grupo de fundaciones independientes puede observarse que las de mayor tamaño son las que iniciaron sus actividades durante la década del 30, cuyo promedio de Activos alcanza a los 172 millones de dólares (The Foundation Center, 1994).

<sup>32</sup> Nuevamente aquí pareciera entorsearse cierta tradición paternalista que, con sus diferencias, se mantiene en las sociedades latinoamericanas. Algunas de las características de este estilo pueden

señalan que la menor parte de las acciones se realizan a través de fundaciones, institutos u otras formas organizativas, concentrándose la mayor parte dentro de las propias empresas.

En Argentina, según el trabajo realizado en GADIS (Luna, Serrano, 1994), la fundación como modalidad organizativa de la acción empresarial sería un fenómeno no demasiado extendido. Además, compartiría también con Brasil el ser relativamente reciente, en tanto al menos el 60% de las fundaciones existentes en la actualidad habrían sido creadas con posterioridad a 1980.

Si bien, como señalan Luna y Serrano (1994), la administración directa de las acciones hacia la comunidad por parte de las empresas son de suma relevancia, puede afirmarse que la fundación como modalidad organizativa también es un fenómeno de gran importancia. En efecto, si tomamos como indicador el número existente de fundaciones vinculadas a empresas, puede observarse que entre las 20 empresas más grandes<sup>33</sup> del sector no financiero -es decir, los sectores: extractivo, industrial, comercial y los restantes servicios-, existen 8 que se encuentran vinculadas a fundaciones. A su vez, dentro del sector financiero, 5 de los 12 bancos con mayores activos<sup>34</sup> se encuentran vinculados a una fundación.

Tanto la relativa "juventud" de las fundaciones, como su asociación con empresas que ocupan posiciones de liderazgo, parecerían ser coherentes con lo expuesto en la introducción de esta segunda parte, en el sentido de que, en la Argentina de la última década, se encuentran en proceso de desarrollo nuevas tendencias en las relaciones que establecen empresas y sociedad, y dentro de este fenómeno, una mayor propensión de las empresas hacia la asunción de crecientes iniciativas dirigidas hacia la comunidad.

Sin embargo, algunos resultados obtenidos en este estudio -que serán expuestos a continuación- advierten que es necesario ser muy cautelosos con esta afirmación, habida cuenta de la gran heterogeneidad en cuanto a eficiencia, presupuesto y nivel de actividad que el universo de las fundaciones presenta. Asimismo, debe advertirse que la existencia de una fundación no necesariamente implica que la empresa patrocinante la haya creado para aumentar su nivel de actividad hacia fines sociales, ya que se han observado algunos casos,

encontrarse en la forma en que son ejercidos los liderazgos sociales: basados en personas y no en instituciones, con criterios de decisión e implementación en los que predomina el deseo del que ejerce la autoridad por sobre la definición de normas y procedimientos, la preferencia por acción espontánea en vez del planteamiento de objetivos, la asignación de los fondos por "confianza" y no sobre la base de la especificación de criterios técnicos y prioridades explícitas, y la preeminencia del sello personal por sobre la búsqueda de profesionalización y de construcción de instancias orgánicas. Se trata de la reproducción de tendencias latentes en el conjunto de la sociedad. Al respecto, Bustelo (1995) señala que estos estilos de mando han perdurado hasta nuestros días marcando las relaciones que se dan inclusive al interior de las organizaciones no gubernamentales.

<sup>33</sup> En base al ranking de empresas establecido en la revista *Mercado*, Junio de 1996.

<sup>34</sup> En base a balances cerrados en 1994, Revista *Mercado*, mayo de 1995.

afortunadamente pocos, en los que los niveles de gastos y consecuentemente de actividad son de muy escasa dimensión<sup>35</sup>.

En consecuencia, consideremos que la mera constatación de la cantidad de fundaciones vinculadas a empresas es una tarea necesaria pero en absoluto suficiente para justipreciar el fenómeno de los vínculos entre empresa y sociedad. Se hace imprescindible una mayor investigación acerca de las características cualitativas y cuantitativas de las diferentes modalidades de acción que desarrollan estas fundaciones, así como de los efectos que esto tiene sobre las comunidades respectivas.

Al respecto, cabe destacar que prácticamente la totalidad de las empresas entrevistadas no vinculadas a una fundación gestionan sus actividades a través de una gerencia especial de "Relaciones con la comunidad", o "Relaciones Institucionales". Las modalidades de acción de estas empresas abarcan -en este orden- la *filantropía*, el *mecenazgo*, la *inversión social*, el *patrocinio* y la *acción complementaria*. En el caso de la única empresa en que la gerencia involucrada era el "Departamento de Marketing", su modalidad exclusiva de acción era el *márketing relacionado a una causa*.

Esto permite inferir que efectivamente no es necesaria la existencia de una fundación para el desarrollo por parte de la empresa de actividades con mayor compromiso con la comunidad, como el *mecenazgo*, la *filantropía* y la *inversión social* cuando se mantiene acotada en términos de volumen de fondos aportados. Es decir que, si bien el número de fundaciones es un indicador a tener en cuenta, existe una gran parte de las acciones hacia la comunidad -incluyendo aquellas que en el marco de este trabajo fueron resultadas por brindar mayores oportunidades de interacción a la sociedad civil- que se realizan directamente a través de la empresa.

Examinemos ahora cuáles son los argumentos que presentan las empresas para la creación o no de una fundación, cuando se trata de una decisión genuinamente encaminada a la generación de iniciativas hacia la sociedad. Asimismo, intentaremos bosquejar algunas de las diferencias que parecen percibirse entre las modalidades de acción de las empresas que administran directamente sus actividades hacia la sociedad y las de las fundaciones empresarias.

En relación al primero de estos aspectos conviene aclarar que nos referiremos a la fundación como forma específica de relación entre empresa y sociedad, dejando de lado las situaciones encuadrables dentro de la categoría de "malas prácticas"<sup>36</sup>. No ignoramos que existe en la opinión pública cierta mirada de sospecha hacia las fundaciones en general, acentuada por la difusión de fraudes que han profundizado el descreimiento existente. Sin

<sup>35</sup> Seis de las 38 fundaciones relevadas se encuentran en esta situación.

<sup>36</sup> Creemos que al respecto, el organismo de controlador debería prestar atención a las fundaciones cuyos ingresos superan sistemática y holgadamente su ejecución presupuestaria, ya que por esta vía puede estarse registrando un incremento "artificial" de los gastos del donante con destino a una entidad fiscalmente exenta, con el consecuente impacto tributario que esta práctica conlleva.

embargo, a los fines de nuestro análisis pretendemos enumerar las razones, consistentes con la legalidad, por las cuales una empresa decide crear este tipo de organización.

A tal fin, comenzaremos primeramente mencionando las razones esgrimidas para no crear una fundación. Los trabajos reseñados señalaban algunos factores que inhiben la decisión de establecerlas: mientras el trabajo de Luna y Serrano (1994) ubica a los bajos presupuestos destinados a las actividades dirigidas a la comunidad como factor que justifica la no creación de una fundación; en el trabajo de Hajduk (1994) se agregaba la posibilidad de desarrollar, en razón de una estrategia específica, acciones profesionalizadas dentro de un departamento de la misma empresa. Otra causa, levemente diferente a esta última, surge de nuestras entrevistas: son las modalidades de acción desarrolladas por la empresa, cuyas características harían necesaria o innecesaria la creación de una fundación. En este caso, mayoritariamente se hace referencia a modalidades de acción -principalmente donaciones, incluidas bajo el concepto de *filantropía empresarial*- que no necesitan de gran profesionalización ni capacidad organizativa<sup>37</sup>. Estos casos comprenden tanto las situaciones en las que las donaciones se mantienen dentro de valores poco significativos y/o cuando no responden a líneas o programas (conducta proactiva) del donante sino a satisfacción de algunas de las demandas recibidas (conducta reactiva).

En tal sentido, puede decirse que en Argentina algunas empresas y fundaciones, especialmente las que son controladas por una o dos familias, han tendido a establecer fondos relativamente estables que son destinados, con carácter recurrente, a instituciones reconocidas y solventes. En no pocos casos es posible rastrear su origen en alguna vinculación personal o familiar entre, por una parte, los voluntarios que tienen un papel destacado en la institución receptora y, por la otra, los directivos de fundaciones y empresas, o sus parientes. Esto resulta bastante obvio y comprensible como conducta reactiva, ya que es más difícil denegar el pedido efectuado por un "conocido" que uno realizado por una institución no relacionada formal o informalmente al donante. Por lógica se trata de satisfacer, en primer lugar, los pedidos de personas que forman parte del círculo de referencia social y familiar de los directivos y ejecutivos, así como, en segundo orden, las solicitudes que emanan de la propia organización (gerentes de áreas, sucursales, etc.). En ambas circunstancias la donación no requiere de mayores soportes institucionales.

Cabe acotar que cuando los fondos son aportados en función de relaciones personales aparece una cuestión de imagen pero no ya institucional sino individual. No hay en estas donaciones necesidad alguna de difusión para la empresa porque el prestigio no es para ésta sino para el que aparece como donante; en consecuencia, puede pensarse que más allá de discreción del filántropo, la donación no puede constituirse, en primera instancia, en

<sup>37</sup> Esta afirmación no tiene carácter universal ya que, como sucede en gran parte de las denominadas fundaciones no operativas de los EEUU y particularmente con las catalogadas "*grant makers*", un programa anual de donaciones puede requerir de una importante estructura capaz de sostener el proceso de evaluación de las solicitudes y de asignación de los fondos de acuerdo a criterios previamente establecidos, así como, posteriormente, realizar el seguimiento de los proyectos financiados.

insano de una estrategia comunicacional dirigida al público en general o a un segmento en particular, sino que es un acto de posicionamiento donde el bujo perfil no excluye el sentido comunicacional inmanente que emite hacia su mundo de referencia social.

A nuestro entender pareciera verificarse que la masa de recursos comprometidos en actividades filantrópicas es una condición necesaria más no suficiente que motiva la creación de una fundación por parte de una empresa. Asimismo, no puede sostenerse lo contrario, vale decir que la creación de una fundación es necesariamente una muestra del caudal de dinero puesto al servicio de finalidades sociales ya que, como fuera señalado, existen numerosas fundaciones que movilizan muy pocos recursos a lo largo de los años en que se las ha estudiado.

Si las diferencias en cuanto a posibilidades organizacionales no es un factor explicativo suficiente para la creación de una fundación por parte de una empresa -en tanto existen empresas que administran directamente programas de cierta complejidad- y si tampoco los aspectos cuantitativos dan cuenta acabadamente de este fenómeno, sería necesario avanzar un poco más en otras razones para explicarlo. ¿Cuáles son entonces los factores que inciden en la decisión de constituir este tipo de organizaciones ?

En el caso del grupo de fundaciones entrevistadas, las razones que orientaron su creación tienen que ver con:

- a) se considera que es una modalidad organizativa que permite una mayor eficiencia y centralización de las actividades que la empresa respectiva ya venía realizando, así como una mayor claridad en el aspecto contable-administrativo;
- b) responde a la iniciativa de una personalidad importante de la empresa -en general, el fundador-, quien poseería "inquietudes sociales", o "vocación de ayudar"; y
- c) se considera como un espacio alternativo a la propia empresa, donde los directivos o sus familiares pueden expresar sus inquietudes filantrópicas, culturales o artísticas.

Por el contrario en la mayor parte de los casos, los entrevistados han asignado un rol secundario a los estímulos tributarios a los que permite acceder la forma jurídica fundación. Creemos que se trata de una respuesta adecuada ya que no puede pensarse que haya una relación de causalidad entre la creación de una fundación y las ventajas fiscales. Si bien en la literatura especializada en esta temática<sup>38</sup> se considera que las exenciones impositivas son un incentivo para las actividades de bien público por parte de las empresas y particulares, y, consecuentemente, no es posible pensar que éstas estén ausentes en la mira de una firma cuando decide crear una institución específica para el desarrollo de sus iniciativas hacia la sociedad, tampoco puede afirmarse que exista un nexo causal<sup>39</sup>.

<sup>38</sup> Ver en otros Cannon (1994), Dabson (1991) y Useem (1987).

<sup>39</sup> Una forma indirecta de discernir el grado de incidencia que tienen los estímulos tributarios sobre cada caso en particular es observar el nivel de actividad que muestra una fundación. En tal sentido, como se verá más adelante, hemos establecido un coeficiente (Gastos Específicos/Total de

Es oportuno a esta altura considerar un aspecto colateral con lo señalado precedentemente. Resulta un lugar común cuando se discute el tema de las donaciones empresarias o de particulares, que se atribuya su escasez a los modestos porcentajes de deducción que permite la Ley 20.628 del Impuesto a las Ganancias y sus modificaciones: 5% sobre el monto imponible, y sólo para algunas finalidades.

Si bien es indudable que las deducciones impositivas operan como un factor potenciador de las donaciones, debe acordarse primero que tales deducciones son un estímulo efectivo cuando existe un sistema tributario fuertemente asentado en los impuestos a la renta y al patrimonio -como sucede en la mayor parte de los países desarrollados-, y cuando existe una cultura tributaria sólida, es decir, bajos índices de evasión impositiva<sup>40</sup>. Ambos factores son la condición necesaria para que la deducción adquiera relevancia económica y, paralelamente, se legitime socialmente como mecanismo<sup>41</sup> apto para contribuir a una mayor participación de las empresas en los asuntos públicos.

Vale decir que debe abrirse una discusión sobre el marco de transparencia en que estas acciones deben ser realizadas para que puedan desarrollarse sanamente en el tiempo. En tal sentido, cualquier modificación del sistema impositivo que tienda a favorecer las donaciones debería ir acompañado por medidas que aseguren la transparencia por parte de donantes y promuevan una mayor selectividad de las instituciones receptoras.

A tal fin, las propias empresas y las instituciones sin fines de lucro de reconocida idoneidad deberían imaginar opciones a las meras actividades de contralor que se realizan desde el Estado, a fin de generar la confianza y las garantías que se requieren. Al respecto, puede ser tomado en cuenta lo sucedido en Estados Unidos luego del auge de creación de fundaciones -no solo empresarias, sino también independientes<sup>42</sup>- en los años inmediatos a la II Guerra Mundial. Algunos de las razones esgrimidas para explicar este fenómeno fueron el incremento del ingreso individual y corporativo producido por la prosperidad de los años de guerra y posguerra, el aumento de los impuestos en general y de los impuestos a

Activos) como indicador aproximando de la relación existente entre la estructura que posee y lo que efectivamente realiza.

<sup>40</sup> Debe asimismo tenerse presente que, tal como lo destaca Rifkin (1996, 315) aún en los EEUU, que cuanta con límites de deducción del 10% sobre las utilidades, las donaciones empresarias de las empresas manufactureras alcanzaron en 1992 al 1,5% de sus beneficios antes de impuestos, mientras que las no manufactureras donaron por un valor equivalente al 0,8%.

<sup>41</sup> Lo afirmado no implica que, como puede acontecer por ejemplo si el Congreso aprueba con la Ley de Mecenazgo que impulsa la Secretaría de Cultura de la Nación, los estímulos tributarios no operen como fomento de la inversión privada en cultura, sino que dada la estructura tributaria vigente y los altos porcentajes de evasión y elusión impositiva que se registran, tales deducciones redundaran en un aumento del descreimiento y, consecuentemente, deslegitimarán y acortarán sus efectos (Ver diarios *El Cronista Comercial*, 16/12/96 y *Página 12*, 20/12/96).

<sup>42</sup> La diferencia entre ambos tipos de fundación se desarrolla en la página 8 de este trabajo.

la herencia en particular, y los reacomodamientos de los conflictos producidos entre el gobierno y el sector privado.<sup>43</sup>

Aproximadamente una década después de este auge, y a partir de advertir los riesgos que conllevaba la falta de transparencia en el actuar de las fundaciones, se llevó a cabo la Reforma Fiscal de 1969, en la que se establecían una serie de estrictas regulaciones. Así describe el panorama antes de dicha Reforma un funcionario de la Fundación Rockefeller, entrevistado por el Centro Mexicano para la Filantropía (s/f: 158):

*Los que operaban fundaciones consideraban que eran privadas como sus negocios. A veces no era por otra razón que modesto genuino o reticencia. Algunas sí eran secretas, porque se enrolaban en prácticas no muy sanas; pero la mayoría era para evitar que las gentes llegaran a tocar sus puertas y pedirles. Tenían una idea muy clara de lo que querían hacer con su dinero; ayudar a hospitales, becas, etc. Pero era muy difícil conseguir información sobre ellas (...) Las fundaciones además no tenían el hábito no sólo de comunicarse con el público; tampoco se comunicaban entre ellas mismas.*

Una de las consecuencias más notables de la Reforma Fiscal de 1969 fue el incremento de la profesionalización en las actividades realizadas por las fundaciones, las que comenzaron a generar información precisa y difundirla ampliamente al público, y en especial, al Congreso. Asimismo, en este periodo se establecieron instrumentos institucionales de vinculación interna del sector, capaces de gestionar y representar los intereses del conjunto -es el caso de Independent Sector-; se instrumentaron instancias de capacitación en el manejo administrativo y en el cumplimiento de regulaciones fiscales; se nutrió al sector con especialistas y asesorías en materia legal. En relación a estos últimos aspectos surgieron en Estados Unidos instituciones del Tercer Sector tales como el Council of Better Business Bureau, el Council on Foundations o el Committee for Responsive Philanthropy, todas expresiones altamente profesionalizadas de la valoración que se da en ese país a la existencia de un "código de ética" para el sector filantrópico.

De lo expuesto se desprende que si bien existen varios factores que orientan a las firmas hacia la creación de una organización jurídicamente independiente para desarrollar acciones hacia la sociedad no parece haber un patrón claro en este aspecto ni un desempeño y estructuras con cierto grado de homogeneidad si se las compara entre sí. Ambas cuestiones refuerzan la necesidad de seguir ampliando nuestro grado de conocimiento en la materia así como en destacar la necesidad de incrementar el nivel de transparencia, condición indispensable para el logro de mayores y mejores acciones y de una jerarquización de las fundaciones empresarias.

---

<sup>43</sup> Para un mayor desarrollo de esto tema ver Dobkin (1987) y Centro Mexicano para la Filantropía (s/f).

## 2.2 Empresas y sociedad

Veamos ahora qué sucede cuando la vinculación entre empresa y sociedad no está mediada por una institución creada a tal efecto. Como ya se adelantó, las fuentes de información en este caso estuvieron constituidas principalmente por las Memorias y Balances consultados en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires, y por las entrevistas realizadas. Los medios gráficos consultados proporcionaron información complementaria.

Es necesario aclarar que en esta sección nos referiremos exclusivamente a las modalidades de acción desempeñadas por las empresas en forma directa. En el caso de que alguna de ellas se encuentre vinculada a una fundación, se realizará la aclaración pertinente a pie de página.

Como fuente de datos cuantitativos, los Balances no arrojan demasiados resultados, en tanto la mayoría de las firmas, aún haciendo donaciones, no las discriminan. A su vez, el subgrupo de las que sí las discriminan, está compuesto mayoritariamente por Bancos (*Cuadro 1*).

**Cuadro 1**  
**Bancos que discriminan donaciones**

Bancos	Fecha de cierre	Ingresos Financieros (en miles)	RNAIG** (en miles)	Donaciones (en miles)	Donaciones /RNAIG (%)	Servicios al Personal (en miles)
Francés*	30/6/94	192.362	79.112	1.454	1,8	3.608
	30/6/95	268.154	68.057	1.234	1,8	3.585
de Galicia*	30/6/94	455.588	76.533	2.110	2,7	15.592
	30/6/95	552.505	90.127	1.158	1,2	17.392
Popular Arg.	31/12/93	40.429	6.420	37	0,5	1.537
	31/12/94	36.994	-6.074	37	-	1.659
del Sud***	30/6/94	137.075	28.736	330	1,1	
	30/6/95	178.125	726	53	7,3	
Shaw ***	31/12/93	95.538	15.743	120	0,7	3.003
	31/12/94	89.782	-50.588	49	-	2.907
Supervielle	31/12/93	39.007	-6.727	53	-	1.788
	31/12/94	37.178	-3.987	93	-	1.937
Del Suquia	30/6/94	107.573	17.777	307	1,7	2.753
	30/6/95	137.650	14.880	199	1,3	3.620

\* Bancos vinculados a fundaciones

\*\* Resultado Neto Antes del Impuesto a las Ganancias

\*\*\* En la actualidad estos bancos se han fusionado en una sola entidad denominada Bansud, ambos en su momento estaban vinculados a fundaciones.

Fuente: Balances presentados a la Bolsa de Comercio de Buenos Aires.



El sector bancario aparece aquí con una relación relativamente alta entre donaciones y resultado neto antes del impuesto a las ganancias (RNAIG). Al menos en los dos bancos que cuentan con fundación (Francés y Galicia), esta proporción es similar a los valores más recientes que se registran en los EEUU. En general durante el período de referencia las donaciones cuen conforme lo hacen las utilidades, en algunos casos manteniendo una proporción uniforme lo cual, de no ser una mera coincidencia, parecería constituir una política específica de donaciones en base a un porcentaje sobre las utilidades o, en otros, estar en consonancia con el ciclo de los negocios. Al respecto, es remarcable que todos los bancos que aportan un monto de dinero superior a los \$300 mil redujeron sus aportes acompañando, salvo en el caso del Banco Galicia, la tendencia exhibida por las utilidades<sup>44</sup>.

A diferencia de los Balances, cuya información restringida al sector bancario permite formarse una idea limitada pero útil de las tendencias existentes en materia de donaciones y su vinculación con las utilidades empresarias, la lectura de las Memorias y el análisis de las entrevistas mostraron ser fuentes de información fructíferas para los aspectos cualitativos de la investigación. Con esto nos referimos a indicios que nos permitieron avances en la descripción de los tipos de acciones desarrollados por las empresas y, en menor medida, acerca de cuáles son las motivaciones para hacerlos.

En primer lugar, agrupamos al universo total de las empresas analizadas<sup>45</sup> de acuerdo a las modalidades de acción descritas en la primera parte. Esta agrupación no es excluyente, en tanto lo más común es que una misma empresa desarrolle varias modalidades de acción a la vez, y debe ser vista más como una expresión de la voluntad de informar sobre sus actividades filantrópicas que sobre éstas propiamente. Esto es así porque

<sup>44</sup> Es interesante señalar que las cifras disponibles para los EEUU muestran que durante la década del setenta se produjo un aumento en las utilidades antes de impuesto y en las donaciones, con una tasa de crecimiento superior de estas últimas lo que las llevó de representar el 1% en 1973 al 1,74% diez años después. Durante los ochenta ambas variables crecieron pero en forma inversa a la tendencia que caracterizó la década anterior, arrojando por resultado que luego de un del 2,35% a que se llegara en 1986, se pasó en 1994 a un valor del 1,13%, de un tenor similar al registrado en el año 1981 (Giving USA 1995).

<sup>45</sup> Dicho universo está constituido por 53 firmas. Sobre la mayor parte (44) de ellas obtuvimos información de los Balances y Memorias presentados a la Bolsa de Comercio. Al resto accedimos por las entrevistas realizadas, complementadas con la consulta de boletines o revistas de circulación interna.

Las 53 firmas son: Acindar, Aguas Argentinas, Alpargatas, Aluar, Astra, Atanor, Baesa, Bagley, Banco de Galicia, Banco del Sud, Banco del Sur, Banco Francés, Banco Popular Argentino, Banco Supervielle, BGLI, Blockert, CEI, Celulosa, Cladea, Citibank, Coca Cola, Comercial del Plata, Decker, Edeonor, Garovaglio, Grimaldi, Indupa, Ipako, IRSA, Juan Minetti, Ledema, Massalín Particulares, Masuh, Metrogas, Minetti, Molinos Río de la Plata, Nestle, Nobleza Piccardo, Papel del Plata, Pérez Companc, Pirelli Cables, Química Estrella, Roggio, Saint, Sevel, Shell, Siderca, Telefónica de Argentina, Telecom, TIM, Vitamina, YPF, Zanella.

A su vez, las 11 firmas entrevistadas son Cladea, Citibank Argentina, Coca Cola, Edeonor, Metrogas, Nestle, Roggio, Shell, Vitamina, Tim, Telecom.

se las ha clasificado principalmente a partir de la lectura de las Memorias y Balances, en consecuencia, puede darse el caso de empresas que realicen algún tipo de acción -como donaciones ante demandas concretas de la comunidad, que es la modalidad más común-, de lo cual no han dado cuenta en la referida fuente. En segundo lugar, intentaríamos descubrir si existen "combinaciones" de modalidades más regulares que otras, y las posibles relaciones de esto con el sector de la producción al que pertenecen las diferentes firmas.

Como muestra el Cuadro 2, una parte importante (49%) de firmas no informan sobre el desarrollo de algún ningún tipo de acción hacia la comunidad. Debido a que se trata en general de grandes empresas en las que cabe descontar la realización al menos de donaciones a la comunidad, este porcentaje es posible leerlo fundamentalmente como un indicador de la poca importancia que se estaría otorgando a estas acciones, tanto en el plano simbólico, como, al menos en algunos casos, en su dimensión cuantitativa.

**Cuadro 2**  
*Modalidades de acción desarrolladas por las empresas*

Modalidad de acción desarrollada	Cantidad de firmas
Ninguna	26
Acción compensatoria	11
Acción complementaria	8
Marketing relacionado a una causa	1
Patrocinio	9
Mecenazgo	10
Filantropía empresarial	15
Inversión social	8

Por su parte, dentro del 51% que manifiesta desarrollar acciones hacia la comunidad, la modalidad de acción en la que se concentra mayor cantidad de firmas es la *filantropía empresarial* (circunscribiendo esta categoría a las donaciones). Esta situación parece estar en relación con las características ya descritas de esta modalidad, en el sentido de ser una actividad usual dentro de las prácticas del mundo empresarial desde principios de siglo; y de no requerir necesariamente de una gran capacidad organizativa ni de un alto componente de iniciativa propia por parte de la empresa, ya que suele responder a patrones de conducta reactiva hacia las demandas de diversas organizaciones de la comunidad, muchas de ellas conducidas por personas afines al mundo de relación social en que se mueve los directivos de empresas. Parece lógico entonces que la *filantropía empresarial* concentre mayor cantidad de firmas que otras modalidades, que exigen otros "requisitos". En este sentido, es de notar que la *filantropía* es una de las dos modalidades -la otra es la *acción compensatoria*- que presenta casos en los que es la única actividad desarrollada -es decir, que no se presenta "combinada" con otras modalidades-, pareciendo responder más a la existencia de presiones externas que al desarrollo de emprendimientos propios.

Teniendo en cuenta las características reseñadas de esta modalidad, para hacerse una idea cabal de su importancia sería necesario avanzar más allá de registrar cuántas empresas donan, y obtener no sólo datos sobre la dimensión cuantitativa del fenómeno, sino también mayor información acerca de las características de las donaciones.

De la información que hemos reunido para este trabajo -y combinando las diferentes fuentes utilizadas- se desprende que la mayor parte de las donaciones son en especie, situación que se relaciona con cierta desconfianza por parte de las empresas a entregar dinero en efectivo. A su vez, estas donaciones en especie son de dos tipos: la empresa puede comprar directamente el material que la organización receptora necesita -los casos más comunes son equipamiento para hospitales o escuelas-; o también puede donar productos propios -por ejemplo, donación de alimentos o cemento en el caso del sector industrial- o material que ya no usa -por ejemplo, el aporte de equipos de computación al renovarlos-.

Por su parte, las pocas donaciones en efectivo parecen ser en su mayoría contribuciones a instituciones culturales como museos, teatros, o las asociaciones de amigos de las respectivas artes, en todos los casos se trata de instituciones cuya trayectoria y directivos sirven de aval al donante.

Continuando con el Cuadro 2, las modalidades que siguen a la *filantropía* son la *acción compensatoria* y el *mecenazgo*. En el caso de la *acción compensatoria* se trata casi exclusivamente de programas o inversiones destinadas a disminuir los efectos negativos de la producción para el medio ambiente -acciones preventivas, estudios de impacto ambiental, tratamiento de desechos, reducción de ruido y polvo ambiental, etc-. En muchos de los casos analizados, estas medidas se encuentran relacionadas con el acatamiento de disposiciones legales, o con el cumplimiento de requisitos para la obtención de "certificados de calidad total". También es notoria la mención de colaboración o consulta a ONG's ambientalistas. Como se adelantó, esta es la otra modalidad que, junto a la *filantropía*, presenta casos en que es la única acción desarrollada: así, 5 de las 11 firmas aquí agrupadas realizan *acciones compensatorias* como única modalidad de relación con la sociedad declarada en sus Memorias y Balances.

Si en el caso de la *filantropía* la presión externa estaba constituida por los pedidos concretos de organizaciones de la sociedad civil, en este caso están constituidas principalmente por las mencionadas disposiciones legales y requisitos que imponen las firmas certificadoras del cumplimiento de normas de aseguramiento de calidad (por ahora centradas en la serie ISO 9000). A su vez, juega un rol importante la existencia de una toma de conciencia en la sociedad acerca de la importancia de la ecología -ya sea en forma difusa, o en la presión concreta que ejercen ONG's ambientalistas-, que también actúan como estímulo para el desarrollo de este tipo de acciones por las empresas.

En relación al *mecenazgo*, como se encuentra definido en este trabajo, incluye el sostenimiento de actividades culturales -tales como organización de exposiciones, edición de libros, sostenimiento de orquestas, subsidios a la creación artística, etc.-, pero también

científicas o técnicas -como becas de estudio o premios a la investigación-. Por su parte, y también según la definición aquí proporcionada, excluye las donaciones puntuales a instituciones científicas o culturales -conceptualizadas como *filantropía empresarial*- y los auspicios a eventos culturales -conceptualizados como *patrocinio*.

Entre las 10 firmas que realizan *mecenazgo*, puede observarse el sostenimiento de arcos tipos de actividades descriptas. En el caso de las actividades científico-técnicas, existe una tendencia bastante marcada a llevarlas a cabo en áreas temáticas relacionadas con aquella en que la empresa se encuentra: así, por ejemplo, una empresa de servicios telefónicos se encuentra involucrada en la implementación de una Carrera de Posgrado en Telecomunicaciones, un banco otorga becas de estudio para periodistas especializados en finanzas, etc.

El *patrocinio* es la modalidad siguiente con 9 casos mayormente vinculados a eventos culturales puntuales (auspicio de conciertos, muestras de pintura, etc.) que a eventos deportivos.. Evidentemente, en relación a las modalidades relacionadas a la comercialización, esta es la que tiene mayor presencia, en tanto sólo se registró un caso de *marketing relacionado a una causa*<sup>46</sup>.

Los casos denominados como *inversión social* son de diferente envergadura y abarcan una gran diversidad de temáticas. Una vez más, sería necesario contar con un universo mayor a fin de obtener conclusiones más robustas, y de poder observar algún tipo de distribución o clasificación interna a esta modalidad. En una primera mirada, puede verse que se trata de programas de promoción e información (campañas de prevención del SIDA, de prevención de la pediculosis, de respeto por el medio ambiente, etc.); o programas de capacitación y apoyo a microemprendimientos productivos o cooperativas.

Por último, las empresas que realizan *acciones complementarias* llevan adelante en su mayoría programas de capacitación para los propios empleados, y actividades recreativas o asistenciales que incluyen a los familiares directos -por ejemplo, distribución de guardapolvos o útiles escolares para los hijos-. Incluimos aquí también una actividad relativamente desarrollada en los últimos años: los programas de becas o pasantías para estudiantes. A pesar de ser denominadas becas -lo que debería incluirlas en la modalidad del *mecenazgo*-, en este caso los becados trabajan directamente para la empresa respectiva, es decir, realizan una actividad que incide directamente sobre el proceso productivo. Por otro lado, si bien estas becas significan realmente una oportunidad de capacitación para los estudiantes y un contacto con el mundo del trabajo -y en este sentido son un aporte de las empresas a un sector específico de la comunidad-, también es cierto que las empresas obtienen empleados a costos más bajos, y que estos mecanismos tienden a constituirse en modos de seleccionar personal para su futura contratación, mostrando en tal sentido un

<sup>46</sup> Sin embargo, es necesario ser cuidadosos con esta afirmación, habida cuenta del tamaño y la heterogeneidad del universo que estamos considerando. Efectivamente, el único caso de *marketing* registrado coincide a su vez con una firma de características que no responden a la mayoría de las que componen nuestro universo.

claro ejemplo de lo que es una *acción complementaria* en la que se alinean estrategias empresarias con contribuciones hacia su entorno.

Un punto a tener en cuenta es que en este apartado estamos analizando exclusivamente las modalidades que llevan a cabo las empresas en forma directa, lo que no quita que además puedan realizar acciones a través de una fundación. En este sentido, es importante destacar que en el subgrupo de las 27 empresas que realizan acciones en forma directa, hay 11 que además están vinculadas a una fundación. Por el contrario, entre las 26 que no demuestran desarrollar acciones hacia la comunidad, sólo 2 están vinculadas a una fundación. Estas proporciones parecen confirmar las conclusiones del trabajo de GADIS (Luna y Serrano, 1994), en el sentido de una tendencia a la creación de fundaciones por parte de empresas que ya desarrollaban acciones hacia la comunidad, conservando paralelamente los programas o actividades administrados en forma directa.

Intentaremos ahora ver que sucede al observar las modalidades de acción según el sector de la economía al que pertenecen las empresas. Para ello hemos definido tres sectores: actividades extractivas e industriales, servicios financieros y servicios no financieros.

Como puede observarse en el Cuadro 3, nuestro universo no contiene a estos tres sectores en partes iguales:

**Cuadro 3**  
**Cantidad de firmas por sector en el universo total**

	Act. Extractivas e Industriales	Servicios Financieros	Servicios No Financieros
Cantidad de firmas	39	7	7

Tomando en cuenta el universo total -es decir, incluyendo tanto a las que no realizan alguna de las modalidades de acción como las que sí lo hacen-, puede observarse que la mayor parte de las firmas pertenecen al sector de actividades extractivas e industriales. Ahora bien, cada uno de estos sectores muestra "comportamientos" diferentes, como puede observarse si se compara las características del universo total con el subconjunto de empresas por sector que sí realizan acciones hacia la comunidad (Cuadro 4).

Como se ve comparando los Cuadros 3 y 4, en el caso del sector industrial y el sector de servicios financieros, respectivamente un 44% y un 42% de las firmas realizan alguna modalidad de acción hacia la comunidad. En el caso de los servicios no financieros, en cambio, esto sucede en el 100% de los casos.

**Cuadro 4**

*Cantidad de firmas por sector en el subconjunto de las firmas que realizan alguna modalidad de acción hacia la comunidad*

	Act. Extractivas e Industriales	Servicios financieros	Servicios no financieros
Cantidad de firmas	17	3	7

Si bien para poder realizar afirmaciones concluyentes el universo debería ser mayor, puede avanzarse en algunas ideas que explicarían estos diferentes comportamientos. En tal sentido, cabe considerar que el mayor compromiso con la comunidad que muestran las firmas del sector de servicios no financieros parece ser congruente con la importante presencia que tienen en este grupo las empresas que producen servicios tales como distribución gas, electricidad y telefonía. Estas empresas, por ser proveedoras de un servicio de primera necesidad para millones de consumidores, están muy expuestas a la opinión pública, vale decir que operan en un sector sumamente sensible en el que la búsqueda de un "bajo perfil" resulta un criterio poco recomendable. Adicionalmente, son conducidas por planteles gerenciales que han estado en contacto con culturas empresariales sometidas a la competencia internacional o han participado en mercados en los que existe una alta sofisticación de las estrategias comunicacionales.

No menos importante es su condición de inversores extranjeros que se han hecho cargo -al menos de parte del paquete accionario- de empresas que anteriormente pertenecían al Estado. Si bien en general han logrado revertir el deterioro en que estas empresas se encontraban, lo que es un punto a favor en la opinión pública, también han despertado resistencias por haber logrado obtener importantes márgenes de ganancias no sólo por la reconversión sino además mediante la aplicación de tarifas mucho más elevadas que las vigentes en otras latitudes. Todo estos factores las colocan en un lugar de gran exposición frente al conjunto de la sociedad, y consecuentemente esto parece llevarlas a tomar iniciativas alternativas de comunicación que generen alta visibilidad, aumenten su prestigio y mejoren sus relaciones con la comunidad.

Observemos ahora las modalidades de acción según los sectores a los que pertenecen las empresas (Cuadro 5).

**Cuadro 5**  
**Modalidades de acción según sector económico de las empresas**

	Act. extractivas e industriales	Servicios financieros	Servicios no financieros
<b>Acción compensatoria</b>	11	-	-
<b>Acción complementaria</b>	4	2	2
<b>Marketing relacionado a causa</b>	-	-	1
<b>Patrocinio</b>	3	3	3
<b>Mecenazgo</b>	5	1	3
<b>Filantropía</b>	8	1	6
<b>Inversión social</b>	5	1	2

En primer lugar, puede señalarse que la *acción compensatoria* se concentra exclusivamente en el sector industrial, siendo inclusive para 5 de estas 11 firmas la única modalidad de acción que desarrollan. Las compañías pertenecientes a este sector, por ser productoras de bienes que a su vez adquiridos por otras empresas para su ulterior elaboración, no tienen los mismos desafíos que debe enfrentar las que están atravesadas por una cercanía más marcada con el consumidor final y, por lo tanto, no están expuestas a la opinión pública en el mismo sentido que se describía para las firmas del sector de servicios no financieros. Sin embargo, están expuestas en otro sentido, en tanto existe una gran sensibilidad en la sociedad acerca de las consecuencias que las actividades extractivas e industriales tienen para el medio ambiente. Como ya se señaló, en relación a esta temática las firmas de este sector se ven sometidas a múltiples presiones, disposiciones legales, requisitos para una mayor competitividad en el mercado, la opinión pública en general, la acción de organizaciones ambientalistas.

En segundo lugar, puede verse que la *filantropía* y el *mecenazgo*, dos de las modalidades más comunes ya observadas precedentemente (*Cuadro 2*), conservan su importancia tanto en el sector industrial como en el de servicios no financieros. No sucede lo mismo en el sector de servicios financieros, el que parece concentrarse en el *patrocinio*, modalidad vinculada a la etapa de la comercialización y necesariamente asociada con estrategias comunicacionales.

Cabe observar que, dentro del conjunto de las firmas que realizan alguna modalidad de acción, existe una alta proporción (40%) de firmas que concentran su acción en la zona geográfica en que se encuentran instaladas sus plantas. En general estas iniciativas tienen un alto impacto, ya que se desenvuelven en pequeñas localidades que han crecido al ritmo en que lo ha hecho la empresa ubicada dentro de su ejido. Esta es una situación perceptible -dentro de nuestro universo- en localidades como Campana-Zárate (Siderca), Puerto Madryn en Chubut (Aluar), Santa Isabel y Ferreira en Córdoba (Ciadca); y -fuera de nuestro universo- Colombres en Tucumán (Seantia), Sunchales en Santa Fé (Sancor), Arroyito en Córdoba (Arcor). En estos casos, no sólo la realización de modalidades con mayor compromiso con la comunidad tienen un alto potencial en materia de generación de

externalidades para el conjunto de los habitantes, sino también aquellas vinculadas más directamente a la etapa productiva, como la *acción complementaria*.

Si bien a partir del diseño y el vocabulario utilizado en la redacción de las Memorias pueden sacarse algunas conclusiones acerca de la mayor o menor importancia que la empresa respectiva otorga a los aspectos discursivos de su comunicación, esto no necesariamente está directamente relacionado con la realización de acciones hacia la comunidad -es decir, según una relación que diría "a mayor cuidado en la comunicación, mayor proporción de acciones hacia la comunidad". En este sentido, hemos registrado casos en que las Memorias no exhibían ninguna modalidad de acción -o sólo aquellas vinculadas directamente a la etapa productiva-, y al acceder a los *house organs* se verificó la realización incluso de aquellas modalidades no relacionadas en forma directa con su actividad económico-comercial -vale decir, *mecenazgo, filantropía empresarial e inversión social*-.

Como no se tuvo en todos los casos este acceso por múltiples vías, preferimos circunscribirnos para analizar esta temática a las 11 empresas entrevistadas. Si bien no es un universo demasiado extenso, creemos que la calidad del material cualitativo permite esbozar algunas ideas preliminares a profundizar en futuras investigaciones sobre la inclusión o no de las diferentes modalidades de acción en estrategias comunicacionales, y las motivaciones o razones esgrimidas para ello.

En primer lugar, cabe aclarar que nos concentraremos en aquellas modalidades no vinculadas a la etapa de comercialización -*patrocinio y marketing relacionado a una causa*, en tanto éstas incluyen en su misma definición la relación directa con estrategias comunicacionales.

Una de las principales observaciones posibles de realizar confirma lo ya expuesto, en el sentido que no necesariamente la realización de alguna modalidad de acción implica su comunicación. Ahora bien, es posible detectar algunas regularidades diferenciando las modalidades: así, puede registrarse una tendencia a no incluir dentro de la comunicación de la empresa las actividades de *filantropía empresarial* -principalmente donaciones-, y una tendencia inversa con las modalidades *mecenazgo, inversión social, acción compensatoria y acción complementaria*.

Las razones esgrimidas para esta diferenciación apuntan a considerar las donaciones como *parte de la responsabilidad social de la empresa*, o como la *obligación de toda corporación socialmente responsable*. Otro argumento no menos fuerte, está relacionado con un cierto *temor* a que la publicidad de las donaciones genere expectativas en un amplio espectro de instituciones demandantes de fondos, traduciéndose en una *avalancha* de solicitudes a las que la firma no estaría en condiciones de procesar ni de responder.

Las modalidades usualmente comunicadas, en cambio, se conciben vinculadas directamente con los valores que la empresa sostiene como institución ante la sociedad, y en este sentido es que su difusión aparece dentro de la estrategia de lograr el



posicionamiento de la empresa como *buen ciudadano* o *integrante responsable de la comunidad*.

Parece ser entonces que al analizar este fenómeno no sólo es importante tomar en cuenta la estrategia comunicacional general de la empresa -en relación con mantener un perfil alto o bajo hacia la opinión pública-, sino también las diversas modalidades de acción realizadas. Parece confirmarse lo ya expuesto anteriormente, en el sentido que la coexistencia de diversas modalidades dentro de una misma empresa responde al cumplimiento de diferentes objetivos y funciones, entre los que su inclusión en una estrategia comunicacional puede o no formar parte.

Pueden encontrarse algunas diferencias interesantes al cruzar la actitud hacia la difusión o no de las acciones y las características de la empresa respectiva. En tal sentido, parece encontrarse una mayor tendencia a la difusión de las actividades hacia la sociedad en general en las empresas de servicios no financieros. Esto también parece ser coherente con lo expuesto con anterioridad, acerca de la mayor exposición de estas empresas a la opinión pública, y consecuentemente, el mayor énfasis en lograr una buena relación con la comunidad a través de la realización y difusión de actividades no directamente vinculadas a su función económica. Típicamente se encuadran dentro de esta situación las empresas recientemente privatizadas que operan en sector de telefonía, gas o electricidad.

Por otro lado, puede observarse una tendencia inversa entre las empresas del sector industrial a no incluir las acciones desarrolladas en una estrategia general de comunicación, pero otorgarle importancia *al reconocimiento de la gente a la cual va destinado el apoyo, o los beneficiarios directos*. Es de destacar también que la mayoría de estas empresas responden a la característica mencionada de concentrar su acción en la zona geográfica -generalmente pequeños o medianos conglomerados urbanos- donde se encuentran instaladas sus plantas. De esta manera, el hecho que para estas empresas sea suficiente el reconocimiento de los destinatarios directos, parece estar en relación no tanto -o no sólo- con un supuesto "perfil bajo", sino con el alto potencial que, en cuanto a comunicación y aumento del prestigio, tiene este tipo de difusión en este tipo de localidades.

### **2.3 Fundaciones empresarias y sociedad**

Algunos aspectos sobre las particularidades que revisten las fundaciones empresarias fueron abordados en forma previa, en este apartado expondremos las principales evidencias empíricas constadas sobre sus actividades y los recursos que han movilizado durante los últimos años. Las fuentes de información estuvieron constituidas principalmente por las Memorias y Balances consultados en la Inspección General de

Justicia<sup>47</sup>, y por las entrevistas realizadas. Los medios gráficos también en este caso proporcionaron información complementaria.

La fundación es considerada como una persona jurídica de derecho privado dentro del campo de las entidades sin fines de lucro, cuyos principales atributos son: *posee patrimonio propio, tiene objeto de bien común, es capaz de adquirir bienes, no subsiste exclusivamente de asignaciones del Estado y ha obtenido autorización para funcionar* (Giuntoli, 1994:32). Las fundaciones de nuestro universo tienen además la particularidad de encontrarse estrechamente vinculadas a una empresa que las patrocina, o "empresa-madre", vinculación que se expresa, con diferentes grados para cada caso, tanto en la organización y el diseño de las modalidades de acción como en la provisión de los fondos para realizarlas.

En este sentido, es esperable que la totalidad de las fundaciones que componen nuestro universo -a diferencia de las empresas- registren acciones en beneficio de la comunidad, en tanto ese es su objeto. Esto es efectivamente así, aunque en un pequeño número de casos tal afirmación no resulta obvia. A su vez, al estar sometidas a la regulación e inspección del Estado deben presentar a su órgano fiscalizador -la Inspección General de Justicia- las Memorias y Balances anuales con el detalle de sus actividades. En el caso de las fundaciones entonces -y también a diferencia de las empresas- los Balances proporcionan abundante información cuantitativa sobre sus donaciones y otras actividades hacia la comunidad.

En una primera parte analizaremos la información cuantitativa extraída de los Balances, y en una segunda parte nos dedicaremos al análisis de la información cualitativa proporcionada por las Memorias y entrevistas.

Como una primera evidencia de la dimensión que ha alcanzado el fenómeno de las fundaciones empresarias en Argentina, puede señalarse que en los años 1993 y 1994 el 53% de las fundaciones tomadas en cuenta en este estudio<sup>48</sup> contaba con un activo superior a los 500 mil pesos. Asimismo, en forma desagregada, se observó en la mayor parte de ellas un cierto fortalecimiento de sus activos.

Merecen un comentario aparte por su magnitud las fundaciones Pérez Companc, Renault y Banco de Galicia, cuyos activos alcanzaron respectivamente a: \$642 millones

<sup>47</sup> Las Memorias y Balances consultados en la Inspección General de Justicia corresponden a las siguientes 38 fundaciones corporativas: Acindar, Almar, Antorchas, Banco Mayo, Banco Boston, Banco Ciudad, Banco de Crédito, Banco Francés, Banco de Galicia, Banco Patricios, Bayer, Bemberg, Bunge y Born, Cargill, Esso, Amalia L. de Forabat, Alfredo Forabat, Gillette, Konex, Lloyds Bank, Macri, Manliba, Medicorp, Medicus, Pedro Mosoreguy, Noble, Peñaflor, Pérez Companc, Margurita Pérez Companc, Price Waterhouse, Renault, Roberts, Hermanos Rosca, Roemmers, Telefónica, Terrabusi, Tja, Tim.

<sup>48</sup> Cabe aclarar que en el caso de la información cuantitativa, se excluye la Fundación Elena D'Auna y la Fundación Banco Mercantil Argentino, en tanto en estos casos la única fuente la constituyeron las entrevistas.

(año 1994), \$70 millones (año 1993) y \$44 millones (año 1994). Si se los compara con sus similares de los Estados Unidos, estos valores los ubican en una posición muy relevante: en el caso de la Fundación Pérez Companc, sus activos estarían duplicando largamente a los que posee la mayor fundación corporativa norteamericana (Alcoa Foundation). A su vez, las fundaciones Renault y Banco de Galicia se ubicarían en el puesto noveno y vigésimo segundo dentro de las 50 mayores fundaciones corporativas de los Estados Unidos<sup>49</sup>.

Del total de las fundaciones aquí consideradas, el 70% obtuvo un resultado económico positivo en 1993. Para 1994, en cambio, esta situación se vio reflejada en el 61% de los casos. En el primero de los años mencionados, 5 instituciones obtuvieron un superávit superior a los 500 mil pesos, en tanto que en el año siguiente sólo 3 se encontraban en esa situación. Como dato destacable en este aspecto, la Fundación Pérez Companc obtuvo un valor positivo de sus resultados contables de \$110 millones y \$45 millones respectivamente.

En referencia a las fuentes de ingresos, pudo observarse que en el 74% de los casos la fuente principal está constituida por donaciones provenientes de la "empresa-madre". Fuentes secundarias están constituidas por recursos originados en intereses, dividendos por tenencia de acciones y rentas en concepto de alquileres. Esta situación indica que muy pocas fundaciones funcionan en base a recursos propios provenientes, por ejemplo, de los rendimientos financieros de un fondo permanente, o de rentas que generen diversos tipos de activos.<sup>50</sup>

Durante el año 1992 las fundaciones recibieron 20 millones de pesos provenientes de donaciones de sus respectivas empresas-madre<sup>51</sup>. En 1993 estos aportes ascendieron a \$31 millones, y en 1994 se llegó a los \$36 millones<sup>52</sup>. En la mayor parte de los casos, los recursos obtenidos por este concepto representan un porcentaje que tiende a ubicarse en un entorno del 90% del total ingresos con que cuentan estas instituciones<sup>53</sup>.

<sup>49</sup> Esta comparación pretende ofrecer un mero efecto ilustrativo, ya que los valores utilizados corresponden a cifras del año 1992, publicadas por The Foundation Center (1994)

<sup>50</sup> La única excepción clara en este sentido es la Fundación Antorchas.

<sup>51</sup> Esta cifra representa aproximadamente el 1,4% de las utilidades de la empresa madre, y el 0,08% de las ventas de ese año.

<sup>52</sup> Si a las donaciones se suman las cotizadas provenientes de otras fuentes (intereses, alquileres y otros) en el año 1994 se llega a una suma total de recursos equivalente a \$109 millones. Debe aclararse que el 60% de esta cifra es explicado por los ingresos que registra la Fundación Pérez Companc.

<sup>53</sup> Distinta es la situación de las fundaciones Banco Galicia, Banco Ciudad y P. Mosoteguy (Bagley), las cuales exhiben un perfil de ingresos asentado en el rubro Intereses. Por su parte las fundaciones Renault y P. Companc tienen su principal fuente de recursos en la renta originada por la tenencia de valores mobiliarios. Al respecto, si se excluye a la Fundación Pérez Companc, por su peso dentro de este conjunto, es posible establecer en forma precisa que para los años 1992 y 1994 las donaciones representaron el 88% y el 97% respectivamente del total de recursos para el conjunto de las restantes fundaciones.

Al observar estos datos de manera desagregada, puede detectarse una gran heterogeneidad interna en los tamaños de las fundaciones, y consecuentemente, una fuerte concentración de los recursos en algunas de ellas. Así, el 90% de los ingresos totales para 1994 es explicado sólo por las 8 fundaciones de mayor tamaño. Este grupo está constituido, según un orden alfabético, por las Fundaciones Antorchas, Amalia Lacroze de Fortabat, Banco de Boston, Banco de Galicia, Banco Mayo, Hermanos Rocca, Pérez Companc y Renault.

De acuerdo a la manera en que las fundaciones presentan sus Balances, es posible diferenciar dentro de sus egresos operativos, los *gastos generales*, es decir, aquellos que hacen al funcionamiento institucional; y los denominados *gastos específicos*, es decir, los originados en el cumplimiento de los fines propios de la fundación.

A su vez, los *gastos específicos* discriminan -aunque no en todos los balances eso sucede efectivamente- las *donaciones otorgadas* del resto de las actividades, que suelen consistir en becas, subsidios o proyectos específicos, y que pueden presentarse o no en forma desagregada.

Como puede observarse en el Cuadro 6, en 1992 el total ejecutado en concepto de egresos operativos ascendió a \$44 millones, y a \$48,7 millones en 1994. Los *gastos específicos* ascendieron a \$36,9 millones en 1992 y a \$39,6 millones en 1994, es decir, significaron respectivamente el 84% y 81,3% del total de los egresos efectuados. A su vez, discriminando dentro de los *gastos específicos* el subtotal de las *donaciones otorgadas*, puede señalarse que éstas representaron el 59% y el 62% respectivamente para los años 1992 y 1994.

#### Cuadro 6

##### Fundaciones empresarias: Estructura de Egresos Operativos, años 1992 y 1994

	Año 1992		Año 1994		Variación 1994 / 1992
	\$	%	\$	%	
<b>Total de Egresos</b>	<b>44.004.602</b>	<b>100,00</b>	<b>48.689.869</b>	<b>100,00</b>	<b>10,65</b>
Amortizaciones	681.000	1,55	1.167.289	2,40	71,41
Gastos Generales	6.349.025	14,43	7.955.495	16,34	25,30
Gastos específicos	36.974.577	84,02	39.567.085	81,26	7,01
<i>Donaciones Otorgadas</i>	21.763.302	49,45	25.376.789	52,12	16,60
<i>Otros Egresos</i>	15.211.275	34,57	14.190.296	29,14	-7,19

Fuente: Elaboración propia en base a Balances presentados ante la Inspección General de Justicia.

El crecimiento de los egresos totales de las fundaciones aparece en forma clara entre 1992 y 1993, período en el que el 74% aumentó sus gastos; en cambio entre los años 1992 y 1993 el 58% incremento su nivel de erogaciones. Dentro de los egresos totales, las donaciones otorgadas tendieron a incrementarse en términos agregados, pasando de \$21,7 millones en 1992 a \$25,3 millones en 1994, lo cual implicó un aumento del 16,6%. Sin embargo, si se toma en cuenta la tendencia a nivel de cada una de las fundaciones, solamente el 37% aumentó o mantuvo constante este tipo de contribuciones, mientras que el 50% directamente no efectuó aportes por este concepto, o éstos no superaron los \$ 20 mil en el año.

Un desempeño similar se comprueba si se toma en consideración al grupo de 16 fundaciones con una ejecución presupuestaria superior al millón de pesos -fundaciones que explican el 92% de los gastos totales registrados durante 1994-. En efecto, dentro de este subconjunto se observa que 7 de ellas gastan más en las actividades incluidas en el rubro *otros*, que en *donaciones*. 4 han reducido estas asignaciones y 2 directamente no efectuán aportes por este concepto.

En consecuencia, si bien observando los *gastos específicos* a nivel agregado se percibe una cierta tendencia al aumento del rubro *donaciones* y a una reducción del rubro *otros*, al particularizar se encuentran numerosas y significativas diferencias. Una muestra de esto es la comprobación que sólo 5 fundaciones del total relevado dan preponderancia a las donaciones sobre el resto de sus gastos específicos. En igual sentido, debe tomarse en cuenta que 7 de las 9 fundaciones vinculadas a bancos destinan una parte muy pequeña de sus recursos al otorgamiento de donaciones.

Cabe en consecuencia concluir, a diferencia del trabajo de GADIS (Luna y Serrano, 1994), que si se particulariza caso por caso, las donaciones no representan necesariamente la principal modalidad de relación entre las fundaciones empresarias y la sociedad. Por el contrario, al igual que sucede en el caso de las empresas, la mayor parte de las fundaciones combinó las donaciones con el desarrollo de otro tipo de actividades. En este sentido, resulta sumamente difícil clasificarlas excluyentemente según el criterio de *modalidades operativas o no operativas*<sup>54</sup>.

Los datos obtenidos muestran que durante el período de fuerte expansión de la economía argentina (1992-1994) se produjo un concomitante crecimiento de los recursos que han recibido las fundaciones por parte de sus empresas patrocinantes. En efecto, el 53% de las fundaciones vio crecer sus ingresos, en tanto que sólo un 21% experimentó un proceso inverso. Una situación similar se observa en relación a sus *gastos específicos*, ya que el 60% de éstas mantuvo o amplió su nivel en dicho período; tal como se observa en el Cuadro 6, estas erogaciones se expandieron en un 7%.

<sup>54</sup> Cabe recordar que, como ya se expuso, Luna y Serrano (1994) entienden por *fundaciones operativas* aquellas que preponderantemente llevan adelante sus propios programas; y *no operativas* aquellas que privilegian las donaciones.

A pesar de la falta de datos exhaustivos para comparar 1995 con los años anteriores, existen algunas evidencias que parecen indicar una cierta contracción de estos fondos, concomitante con el ciclo económico recesivo iniciado en ese año. Ejemplo de esto es la caída de las donaciones de algunos bancos privados comerciales que tienen fundaciones, cuyos aportes pasaron de 4,4 millones en 1994 a 2,8 millones en 1995<sup>55</sup>. Una tendencia similar se desprende de lo manifestado por los directivos de algunas de las empresas y fundaciones entrevistadas.

A los fines de evaluar el desempeño de las fundaciones se ha recurrido a dos indicadores: la participación de los *gastos generales* en el total de erogaciones; y la relación entre los *gastos específicos* y el total de activos. El primero de ellos está vinculado con criterios de eficiencia y el segundo con el nivel de actividad de la fundación.

#### *a) Eficiencia*

Dentro de la estructura total de egresos, los *gastos generales* (administrativos, personal, etc.) se ubican en un promedio del 17%. Sin embargo, nuevamente puede detectarse una gran heterogeneidad interna: en 16 casos no superan el 5%, y en 10 de ellos están por debajo del 2%; a su vez, en 8 fundaciones estos egresos superan el 25%.

En el primer caso, el reducido nivel alcanzado por este tipo de gastos puede ser entendido como una muestra de altísima eficiencia organizacional, o puede estar demostrando la existencia de una estructura muy pequeña para el desarrollo de las actividades propias de la fundación. En el segundo caso, puede tratarse de un exceso de burocracia o de altos costos fijos en relación a su actividad.

Al respecto, no se ha podido avanzar mayormente en la explicación de estas particularidades, ya que no se encontró ninguna correlación significativa cuando se intentó asociar la proporción de *gastos generales* en el total de egresos, con el perfil de *gastos específicos* -es decir, tomando en cuenta si predominaba el rubro *donaciones*, que puede inferirse que requieren una estructura organizacional menor; o el rubro *otros egresos*, el que incluye la realización de diversas actividades, y supondrían un mayor esfuerzo de organización-. Como ya fue expuesto en relación al universo en general, no es fácil clasificar excluyentemente a las fundaciones en este sentido.

#### *b) Nivel de Actividad*

A fin de evaluar el desempeño de las fundaciones corporativas locales, analizaremos la relación entre *Gastos Específicos y Activos*, utilizando como parámetro las características globales que una relación relativamente similar a esta (Donaciones/Activos) correspondiente al total de las fundaciones corporativas norteamericanas (*Cuadro 7*).

<sup>55</sup> Ver Cuadro 1.

**Cuadro 7****20 Mayores Fundaciones Empresarias. Relación entre Gastos Específicos y Total de Activos para el año 1994**

Fundación	Activo	Gastos específicos	Gtos. Esp. / Activo (%)
Pérez Companc	642.545.489	7.951.681	1,2
Renault *	70.427.147	1.037.567	1,5
Banco Galicia	44.798.146	2.318.782	5,2
Pedro Mosotequy *	14.491.855	1.045.474	7,2
Bunge y Born	5.461.997	1.016.350	18,6
Banco Mayo	4.302.377	2.413.005	56,1
Cargill *	3.950.490	254.516	6,4
Esso *	3.246.390	429.371	13,2
Fortabat **	2.983.646	5.115.890	171,5
Acindar	1.956.520	775.890	39,7
Antorchas *	1.947.126	6.287.250	322,9
Banco Ciudad	1.799.693	288.225	16,1
Banco Patricios	1.577.058	739.286	46,4
Banco Roberts	1.379.592	465.703	33,8
Banco de Boston	1.326.853	2.753.547	207,3
Banco Francés	852.128	1.198.474	140,5
Hermanos Rocca	745.553	3.493.887	239,8
Banco de Crédito Arg.	734.354	326.024	44,4
Noble	646.980	351.109	54,3
Tim *	629.167	231.064	36,7
<b>Totales</b>	<b>805.797.961</b>	<b>28.483.315</b>	<b>4,8</b>
Fund. Corp. F.E.U.***	6.598 mill.	1.565 mill.	23,7

\* Año 1993

\*\* Corresponde a las Fundaciones Amalia L. de Fortabat y Alfredo Fortabat.

\*\*\* Total correspondió al año 1992 e incluye solamente donaciones (The Foundation Center, 1994)

En el Cuadro 7 es posible observar que, para el año 1992, la relación entre donaciones exclusivamente y activos alcanzó al 23,7%, con valores mínimos del 4% y máximos del 31%. Se trata de un índice diferente al expuesto para las fundaciones argentinas en el mismo cuadro, ya que como se explicitó el rubro *gastos específicos* incluye, además de las donaciones, otros egresos por actividades diversas relacionados con la misión de la entidad. En virtud de ello pareciera en primera instancia que podría esperarse que las fundaciones argentinas presentarían porcentajes superiores a los que exhiben sus pares norteamericanas.

Al respecto, se observa que a nivel agregado el conjunto de las fundaciones argentinas con activos superiores a los 500 mil pesos, aparece notablemente distanciado de su par de los EE.UU., ya que el cociente entre *Gastos Específicos* y *Activos* arroja un más que modesto 4,8%, valor que se reduciría a cerca de un 3% - contra un 23,7% de las norteamericanas - si se tomaran en cuenta solamente las donaciones ya que éstas representarían aproximadamente el 64% de los *Gastos*

*Específicos*<sup>56</sup> en el año 1994. Si bien esto es cierto a nivel agregado no puede extenderse a todas y cada una de las fundaciones incluidas en este grupo. En efecto, en 5 casos el referido índice expresa que los gastos específicos superan el total de activos con que cuenta la fundación, lo cual pareciera denotar, en una primera mirada, un alto índice de actividad.

Dada la ya mencionada heterogeneidad del universo, y la gran diferencia de tamaños que presentan tres fundaciones de este grupo de fundaciones (Pérez Compané, Renault y Banco Galicia), resulta ilustrativo observar este fenómeno en forma desagregada, por tramos según el valor de los activos. En el Cuadro 8 se exponen los índices correspondientes a Argentina y Estados Unidos, comprobándose que conforme disminuye el monto de activos tiende a aumentar, *grossa modo*, el índice de actividad y a reducirse las diferencias de desempeño entre las fundaciones de uno y otro país.

Como puede verse en la columna (?) del Cuadro 8, si se toman en cuenta para las fundaciones argentinas solamente las donaciones<sup>57</sup> -es decir, exponiendo la información en forma similar al caso norteamericano-, el índice de actividad a nivel agregado muestra sensibles diferencias (3,3% contra 23,7%). Sin embargo, para las entidades de tamaño intermedio se tiene un valor notablemente superior (55,5% contra 29,8%) al de las fundaciones norteamericanas ubicadas en el mismo tramo<sup>58</sup>. Esta situación puede ser entendida como un indicio de una mayor capacidad de generar actividades o de aportar fondos por unidad de activos comprometidos o como síntoma de una débil infraestructura propia -situación similar a la que ya fuera señalada en relación a la eficiencia- y de una escasa disponibilidad de otros activos -tales como valores mobiliarios-; lo cual a su vez, que puede estar expresando una

56 En este cuadro, para el caso argentino, y a pesar de las diferencias que introduce con respecto al caso norteamericano, se consideró conveniente utilizar el rubro *gastos específicos*, en vez de *donaciones*, en virtud de que en algunos de los balances relevados el monto de éstas últimas no estaba claramente diferenciado.

57 En el Cuadro 8 se optó por tomar en cuenta las *Donaciones*, además de los *Gastos Específicos*, en virtud de que la información se presenta por tramos de activos sin individualizar ninguna fundación en particular.

58 Si bien tal como se señaló se verifica una cierta tendencia al aumento del *Índice de Actividad* a medida que se reduce el tamaño de las fundaciones, no deja de ser llamativo que para las instituciones que se ubican en el tramo inferior de *Activos*, los *Gastos Específicos* y las *Donaciones* superen largamente, en promedio, el valor de sus *Activos* (ver quinta y sexta línea de las columnas 6 y 7 del Cuadro 8). Es posible que en muchos sectores de la economía exista una baja inmovilización de forma tal que los gastos representan un valor varias veces superior al de sus activos y que en las fundaciones de menor dimensión se verifique esta característica. Lamentablemente, en la medida que no se cuenta con información desagregada para las fundaciones corporativas norteamericanas de menor tamaño no es posible contar con un punto de referencia que nos permita formular alguna hipótesis plausible en este terreno. Sin embargo, a modo de referencia puede decirse que, según The Foundation Center (1994), entre las 50 más grandes no existe ni una sola cuyas donaciones siquiera se aproximen al monto de sus activos. Es más, sólo en 5 de estas 50 fundaciones las donaciones tienen igual número de dígitos que los activos.



baja capacidad de autogenerar recursos y, consecuentemente, un fuerte grado de dependencia de los fondos que le transfiere la empresa patrocinadora.

**Cuadro 8**

**20 Mayores Fundaciones Empresarias. Análisis del Nivel de Actividad, según Rango de Activos.**

Rango de Activos	Número de Fundac.	Activos	Gastos Especif.	Donaciones	INDICES DE ACTIVIDAD		
					Gros. Esp./ Activos Argentina (%)	Donac./ Activos Argentina (%)	Donac./ Activos EEUU (%)
(1)*	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)**
Mayor a \$50	2	712,9	9,0	3,8	1,3	0,5	11,2
Entre \$10 y \$50	2	\$9,3	3,4	2,5	5,7	4,2	18,2
Entre \$1 y \$10	11	29,9	20,5	16,6	68,6	55,5	39,8
Entre \$0,5 y \$1	5	3,6	5,6	4,0	155,5	111,1	s/d
Sub Total	20	805,7	38,5	26,9	4,8	3,3	23,7
Menor a \$ 0,5	13	0,9	3,2	s/d***	335,1	-	s/d
Total****	33	806,7	38,5	26,9	4,8	3,3	23,7

\* En millones de pesos/dólares

\*\* Fuente: The Foundation Center (1994)

\*\*\* No se difundió ese dato en virtud de que solo en 5 de las 13 fundaciones ubicadas, en este tramo ha sido posible diferenciar los egresos en concepto de donaciones del resto de sus gastos específicos, para estas 5 entidades el Índice de Actividad alcanza al 57,2%

\*\*\*\* No incluye datos de 5 fundaciones por no contarse con información completa

Al respecto, y ampliando aspectos comentados precedentemente sobre las reformas legales que se aplicaron en EEUU a partir de 1969, tuvo una gran importancia la introducción de un conjunto de índices destinados a evitar que las fundaciones, amparadas en su condición legal ventajosa, incurrieran en algunos de los abusos que habían sido detectados por una comisión especial del Departamento Tesoro creada a inicios de la década del sesenta. Entre estos índices ocupó un lugar destacado el que establece una relación mínima del 5% entre donaciones y activos (Ylvisaker, 1982).

Se trata de una medida que podría ser introducida entre las regulaciones que deben cumplir las fundaciones, tal restricción además de contribuir a mejorar su imagen ante la opinión pública contribuiría a ampliar notablemente el monto de las donaciones. Tal como puede comprobarse a partir de las cifras expuestas en el Cuadro 8, la relación entre donaciones y activos alcanza para las 20 mayores fundaciones al 3,3%, si se introdujera un índice similar al existente en EEUU las contribuciones de este grupo pasarían de 26,9 millones a 40,3 millones de pesos.

Es conviene acotar que las evidencias disponibles no permiten abrir juicio sobre las diferencias cualitativas que puedan existir en cuanto en cuanto al grado en que son internalizados los fondos, vale decir, qué porcentaje de tales aportes se

direccionan hacia finalidades relativamente distantes de los intereses y sujetos vinculados en forma directa con las empresas, en una y otra nación.

Se desprende de lo expuesto que en Argentina existe una heterogeneidad muy superior a la que se verifica en los Estados Unidos, tanto en relación a los tamaños de las fundaciones, medido éste a través de los Activos, como en relación a su desempeño, medido por cualquiera de los índices utilizados.

Por otra parte, en Argentina se observa una mayor similitud en los montos de los *gastos específicos* y de *donaciones* respecto a lo que acontece con los Activos<sup>59</sup>, lo cual lleva a pensar en la existencia de ciertos patrones de conducta relativamente estandarizados en cuanto a los montos a donar, que no necesariamente tienen relación con las dimensiones de la fundación. Si bien esta situación también se verifica en los Estados Unidos, aquí adquiere una mayor significación.

Analizaremos a continuación el comportamiento de las fundaciones desde un punto de vista predominantemente cualitativo, a partir de la información proporcionada por las Memorias y las entrevistas. Así como los Balances permiten, en la mayoría de los casos, diferenciar cuantitativamente las donaciones de otras actividades, las Memorias proporcionan mayores indicios que hacen posible relacionar la actividad de las fundaciones con las modalidades de acción descritas en la primera parte de este trabajo, y ya utilizadas para analizar el comportamiento de las empresas.

A tal efecto, comenzamos por agrupar a las fundaciones de acuerdo a estas modalidades de acción, de forma no excluyente (*Cuadro 9*).

#### **Cuadro 9**

##### **Modalidades de acción desarrolladas por las fundaciones**

Modalidad de acción desarrollada	Cantidad de fundaciones
No detallan actividad <sup>60</sup>	3
Acción compensatoria	3
Acción complementaria	17
Patrocinio	1
Mecenazgo	24
Filantropía empresarial	25
Inversión social	5

<sup>59</sup> El *coeficiente de dispersión standard* respecto al valor promedio de los *Activos* es de 142,8. En cambio, en el caso de *Gastos Específicos* es del 2,19. Si se excluyen las 4 fundaciones con *Activos* superiores a los 10 millones de pesos, estos valores pasan a 3,31 y 1,83 respectivamente, valores que también indican un alto grado de disimilitud entre ambas distribuciones.

<sup>60</sup> A pesar de la obligación legal por parte de las fundaciones de detallar sus actividades, encontramos 3 casos en los que esto no sucedía. En uno de ellos se debía a que la fundación se encontraba en proceso de disolución, en otro caso no había ningún tipo de explicación o de razón a la vista, y en el último la fundación respectiva llevaba dos años sin terminar los trámites necesarios para su inscripción definitiva, y por tanto no había comenzado sus actividades.

Como puede observarse, las modalidades que agrupan mayor cantidad de fundaciones son la *filantropía empresarial* y el *mecenazgo* en primer lugar, y la *acción complementaria* en segundo lugar. Si el predominio de la *filantropía* y el *mecenazgo* coincide con lo que sucedía en el caso de las empresas (ver Cuadro 2), no acontece lo mismo con la *acción complementaria*. Esta adquiere en el caso de las fundaciones gran relevancia, y está necesariamente dirigida al personal, y usualmente a su grupo familiar, que trabaja en la "empresa-madre".

La *acción complementaria* es una modalidad de intervención social que incide de manera indirecta en el proceso productivo, a través de mejoras en la calidad de vida y capacitación del personal. Sus diferentes manifestaciones son actividades de: capacitación, asistencia social o sanitaria, provisión de infraestructura edilicia o de créditos; manifestaciones que, en no pocos casos, actúan como complementos no remunerativos de los salarios. Este tipo de acciones, llevadas adelante por las empresas, no deberían provocar ningún tipo de reservas, en tanto se trata de medios legítimos de mejorar las condiciones del desarrollo del proceso productivo. Sin embargo, en el caso de ser desarrolladas por fundaciones -y esto sucede en una proporción bastante elevada, según los resultados de este estudio preliminar- cabe realizar la pregunta de hasta qué punto esto respeta la definición legal de estas instituciones de *tener por objeto el bien común*, y no es una expresión de la excesiva internalización de sus consecuencias ventajosas por parte de la "empresa-madre".

Las fundaciones empresarias no restringen entonces, como quizás podría pensarse en un primer momento, sus modalidades de acción a aquellas que definimos como vinculadas con los aspectos institucionales de la empresa, sino que tienen un rol importante en aquellas vinculadas con la etapa de la producción de la firma patrocinante.

No sucede lo mismo con las modalidades vinculadas a la comercialización. En el caso del *marketing relacionado a una causa* son bastante evidentes las razones de su exclusión total como modalidad de acción: no sólo estaría totalmente reñido con las funciones propias de una fundación, sino que las mostraría totalmente alineadas con los objetivos comerciales inmediatos de la empresa auspiciante.

El caso del *patrocinio* es levemente diferente, ya que a diferencia del *marketing relacionado a una causa*, permite la presencia publicitaria de la fundación como institución independiente de la "empresa-madre", auspiciando un determinado evento. Sin embargo, como muestra el Cuadro 9, es una modalidad prácticamente ignorada por las fundaciones.

Algunas de las razones para ello pueden tener que ver con que las fundaciones, a diferencia de las empresas, no necesitan una publicidad netamente institucional como es la proporcionada por el *patrocinio*. En todo caso, lo que sí realizan es la difusión de las actividades que así lo requieren, como un concurso, una muestra de arte, etc. Pareciera entonces darse una especie de "división de territorios comunicacionales", en el que el *patrocinio* cae en el terreno de la "empresa-madre".

En consecuencia, en el caso de realizar otras modalidades que las que podrían pensarse como "propias" de las fundaciones -es decir, aquellas pertenecientes a las actividades institucionales de la "empresa-madre", y por tanto desligadas de consecuencias directas para el proceso económico comercial-, estas organizaciones prefieren concentrarse en aquellas que se mantienen lo más alejadas posible de la publicidad y el contacto con la opinión pública, como es el caso de las modalidades ligadas al proceso productivo.

Por último, con respecto al Cuadro 9, puede observarse que la *inversión social* juega un rol menor que el que cabría esperar, dadas las características de este tipo de instituciones. Efectivamente, al ser un fenómeno relativamente nuevo y presentarse relacionado a las nuevas tendencias en lo que hace a la relación empresa-sociedad, cabría esperar de ellas actividades con mayores componentes de liderazgo y sustentabilidad, en lugar de una concentración en la -podríamos decir tradicional- *filantropía empresarial*.

Observemos ahora las modalidades de acción desarrolladas por las fundaciones, de acuerdo al sector de actividad económica de la "empresa-madre".

#### Cuadro 10

##### Fundaciones según sector de actividad de la principal empresa patrocinante

	Actividades extractivas e Industriales <sup>61</sup>	Servicios financieros	Servicios no financieros
Cantidad de fundaciones	22	10	8

Como se ve en el Cuadro 10, en el universo total predomina el sector de actividades extractivas e industriales. En tal sentido, en Argentina tiende a verificarse que las empresas industriales de mayor magnitud y ciertos bancos, no necesariamente los más grandes, son los que han creado las fundaciones más relevantes. Esta situación marca cierto grado de convergencia con lo que acontece en los Estados Unidos, donde son claramente las firmas del sector manufacturero industrial las que tienden a crear fundaciones en una proporción mayor que las firmas de otros sectores de la economía. Si bien no existe una explicación satisfactoria sobre esta conducta, puede pensarse que las grandes empresas fabriles combinan un alto grado de exposición a la opinión pública que emana naturalmente de su tamaño, con un cierto grado de aislamiento del consumidor, ya que su clientela suelen ser,

<sup>61</sup> Se ha incluido en este sector a la Fundación Antorchas, aunque presenta características diferentes al resto, en tanto posee un capital propio con el que financia sus actividades, sin estar sometida a fuentes externas de financiamiento. Sin embargo, a los efectos de homogeneizar, se la incluye en el grupo perteneciente a este sector por haber recibido originalmente ese capital en donación por un grupo de empresas cuya principal actividad era extractiva e industrial.

predominantemente, otras empresas (distribuidoras, transportistas, comercializadoras). La interacción de ambos factores pueden ser vistos como los impulsores de la creación de una entidad separada que sirva de nexo con la sociedad en general, y con el medio ambiente que rodea sus establecimientos fabriles en particular.

### **Cuadro 11**

*Modalidades de acción según sector económico de la principal empresa patrocinante*

	Act. extractivas e Industriales	Servicios financieros	Servicios no financieros
Acción compensatoria	2		1
Acción complementaria	8	8	1
Patrocinio		1	
Mecenazgo	12	8	4
Filantropía	16	6	3
Inversión social	5	1	1

Por otra parte, como se aprecia en el Cuadro 11, las fundaciones emparentadas con empresas del sector *Servicios no financieros* e *Industria* siguen la pauta general y se concentran en *Mecenazgo* y *Filantropía*. En cambio las que están auspiciadas por bancos (*Servicios financieros*) se concentran en *Acción complementaria*, que también es la tercera de industrias, en consecuencia la tendencia a internalizar las ventajas de la fundación parece más marcada en las fundaciones de entidades financieras. En criterio de *inversión social* aparece predominantemente en las industriales, lo cual implica que estas fundaciones también participen en las actividades de desarrollo social del medio en que se encuentran establecidas las plantas fabriles, situación que vuelve a poner de relieve la mayor facilidad con que cuentan las firmas de este sector para alinear sus estrategias empresarias con el desarrollo de proyectos sociales en su área de influencia.

Cabe consignar que las fundaciones vinculadas a empresas del sector *Servicios no financieros* son de reducido tamaño y mantienen un nivel mínimo de actividad. Predominan entre ellas las creadas por instituciones de medicina privada, y las relacionadas con empresas prestadoras de servicios públicos. En el primero de los casos, salvo honrosas pero escasas excepciones, se trata de instituciones creadas virtualmente para disfrutar de exenciones impositivas para la importación de equipamiento médico altamente sofisticado. En las segundas, en cambio se trata de compañías que manifiestan una mayor propensión a encarar en forma directa actividades hacia la comunidad, por lo que la fundación hasta ahora pareciera no ocupar un rol central en sus estrategias.

Debido a la importancia que tienen en Argentina las fundaciones vinculadas con bancos, queda abierta la necesidad de realizar mayores indagaciones sobre este sector<sup>62</sup>, cuya lógica parece responder a motivaciones menos estandarizadas que las que incentivan a las empresas industriales. En efecto, si se toma en consideración los bancos con mayores activos<sup>63</sup>, 5 de los 12 más importantes tienen fundaciones. Pero también disponen de ellas otras instituciones financieras que se ubican en los puestos 28, 36, 39 y 62 de este ranking, sin que ello implique necesariamente que los activos de la fundación y sus gastos sean inferiores al de las fundaciones relacionadas con bancos líderes. En cambio, en las fundaciones vinculadas a empresas o conglomerados preponderantemente industriales se verifica una fuerte correlación entre los tamaños de la fundación y su patrocinante.

---

<sup>62</sup> A diferencia de lo que sucede a nivel agregado, cuando se toma en consideración las 20 fundaciones empresarias más grandes de Argentina se observa que 9 están vinculadas a firmas industriales, 8 con entidades financieras y 3 con compañías que prestan servicios no financieros.

<sup>63</sup> Según los balances cerrados en 1994, Revista Mercado, Mayo de 1995.

### 3. CONCLUSIONES

Si bien puede considerarse que la filantropía y la inversión social que realizan las empresas argentinas han alcanzado un moderado desarrollo, los montos desembolsados por las firmas patrocinantes a sus fundaciones y las actividades que realizan hacia la comunidad dan la impresión que se está en presencia de un fenómeno de creciente relevancia con importantes perspectivas de futuro.

Contar con un conjunto de 20 fundaciones con activos superiores al medio millón de pesos que han destinado 38 millones de pesos a financiar sus gastos específicos y constatar que el total de las 38 fundaciones incluidas en este relevamiento han recibido de sus respectivas "empresas-madre" donaciones por un monto de 36 millones de pesos durante el año 1994, permite formarse una idea de la importancia que va adquiriendo para las empresas el desarrollo de diversas formas de vinculación con su entorno.

Si bien no se cuenta con datos fehacientes, si se quiere tener una dimensión global de este fenómeno debería tomarse en cuenta, además de los recursos canalizados por las fundaciones, los fondos movilizados en forma directa por las grandes empresas, tanto de las que tienen como de las que no tienen una fundación, así como los aportes de menor cuantía individual pero de una gran importancia en su conjunto, que son donados por las pequeñas y medianas empresas, hacia diversas instituciones vecinales, culturales, deportivas, etc.

Sin embargo, para no brindar una imagen excesivamente optimista, debe tomarse en consideración que los indicios disponibles parecen indicar que en 1995 y 1996 se ha producido un cierto retroceso producto de las condiciones recesivas por las que atraviesa la economía argentina, situación que ha redundado en recortes de gastos por parte de la mayoría de las empresas.

A pesar de ello, creemos que existen factores estructurales a ser tomados en cuenta que establecen un nuevo estado de situación por el que han de discurrir las relaciones entre empresa y sociedad.

Por un lado, la presencia de nuevos actores en el manejo de empresas líderes, las necesidades en materia de comunicación multidireccional a la que se ven obligadas a recurrir las empresas que proveen los denominados servicios públicos, y las presiones de la globalización, hacen prever que las firmas, particularmente las de mayor tamaño, aumentarán sus presupuestos destinados a la comunidad, convergiendo con las tendencias internacionales que se perciben en la mayor parte de los mercados en la actualidad.

Por otro lado, el deterioro de las condiciones de existencia de vastos sectores de la población y la nueva distribución de responsabilidades entre el sector público y privado - con y sin fines de lucro- como nuevo modelo de división del trabajo en lo que se refiere a la generación del bienestar de la población, suponen un paso adelante de las empresas.

particularmente las de mayor dimensión, en lo que se refiere al financiamiento y el aporte de tiempo y conocimientos de todos sus miembros hacia la comunidad y hacia las organizaciones de la sociedad civil.

Sin embargo, no sería prudente considerar esto como un fenómeno de manifestación espontánea que ha de emanar naturalmente de las nuevas condiciones imperantes. Se requiere la generación de espacios formales e informales que faciliten un nuevo diálogo entre empresas, estado e instituciones del Tercer Sector que permita superar los factores que inhiben la efectivización de una mayor grado de responsabilidad social de las empresas.

Se hace necesario avanzar en la creación de soportes organizativos dentro y fuera de las empresas que faciliten la asunción por parte de éstas de proyectos más ambiciosos y de mayor relevancia social. Por una parte, la ampliación de las actividades benéficas de las firmas requieren de la incorporación de personal especializado y capacitado para llevar adelante esta tarea, del involucramiento de su estructura funcional en las actividades filantrópicas y la jerarquización de su importancia dentro de su estrategia de negocios.

Por otra parte, resulta necesario pensar en instancias institucionales que faciliten la relación entre las organizaciones de la sociedad civil, particularmente las que trabajan en el campo del desarrollo social, y las empresas. La creación de entidades intermedias -sostenidas por iniciativas públicas y privadas, nacionales e internacionales-, permitiría acelerar el acercamiento de estas dos culturas organizacionales que manejan códigos muy diferentes y potenciar tanto las fuentes de financiamiento, como, correlativamente, el desarrollo de iniciativas destinadas a mejorar las condiciones de vida de la comunidad.

Las empresas, paralelamente, deben asumir el criterio de inversión social, ya que mejorar el medio social en el que desarrollan sus actividades económicas redundará en beneficios tangibles e intangibles para su competitividad y prosperidad.

Tomando en consideración que todo indica que las acciones que ya están encarando numerosas empresas se han de multiplicar y ampliar en los próximos años, las instituciones demandantes de donaciones deberían contemplar una política de acercamiento hacia aquellas empresas que exhiben mayores grados de vinculación -por cuestiones sectoriales y regionales, o de predisposición de sus directivos- con la problemática y proyectos que pretenden encarar.

Sin embargo, debido a que -tal como lo señala Inés González Bombal<sup>64</sup>- las empresas tienden a privilegiar acuerdos con instituciones consagradas que actúan en el campo social, las cuales aunque no en todos los casos garantizan una alta visibilidad al menos generan confiabilidad, debería encararse la constitución de instituciones que puedan intermediar las demandas de donaciones planteadas por las organizaciones interesadas, y,

---

<sup>64</sup>Ver *La Visibilidad Pública de las Organizaciones de la Sociedad Civil*, Serie Documento CEDES/ 116, Buenos Aires, 1996.



en forma paralela o alternativa, prever la instrumentación de una estrategia comunicacional que facilite su llegada a las empresas y fundaciones empresarias.

Asimismo, resulta necesario articular los esfuerzos de las organizaciones de la sociedad civil -en particular de las que operan en el campo del desarrollo social- a fin de sensibilizar a la opinión pública sobre cuestiones referidas a la responsabilidad social del sector privado y sobre la asimetría que aún existe entre el discurso y los hechos concretos en esta materia.

Por otra parte, se requiere una mayor transparencia y visibilidad de las acciones que se desarrollan desde las fundaciones y empresas. Ambas cuestiones están íntimamente asociadas. El silencio genera suspicacias sobre todo ante una opinión pública como la de Argentina muy sensibilizada en este aspecto. No deja de ser paradójico que mientras las empresas realizan numerosas y, en algunos casos, significativos aportes a la comunidad, mantengan una excesiva discreción en lo que se refiere a su difusión.

Muestra de ello es lo que acontece con los las Memorias y Balances que presentan para conocimiento público ante la Bolsa de Comercio de Buenos Aires. Allí se ha comprobado que, tal como sucediera en un anterior estudio realizado en 1994, que sólo una ínfima cantidad de firmas especifican el monto de las sumas donadas a lo largo del año. Esta actitud no sólo supone escasa transparencia sino que por sobre todas las cosas revela in poca importancia que se le da a este tipo de acciones.

En tal sentido puede plantearse dos vías complementarias para incrementar la visibilidad. Por una parte, se hace necesario integrar la estrategia comunicacional con las acciones que realiza la empresa hacia su entorno, ligando la inversión publicitaria a tales actividades y demostrando que el interés de las empresas por vender más y por conservar a sus clientes no está divorciada de su interés por los asuntos públicos que afectan a la comunidad en la que está inserta. En tal sentido debe tomarse en consideración que las empresas, a diferencia de los individuos, sólo pueden aumentar su involucramiento en proyectos sociales si los articulan sinérgicamente a sus negocios. El nexo entre ambos planos es necesariamente la comunicación, ya que es el único camino por el que la maximización del resultado económico -objetivo central de cualquier compañía- encuentra su complemento en el ejercicio de una efectiva y conducente responsabilidad social.

Por otra parte, también se requiere recurrir a nuevas iniciativas institucionales que contribuyan a jerarquizar y dar transparencia a las acciones que realizan las empresas en favor de la comunidad. La imagen de las fundaciones, sean estas vinculadas a empresas, partidos, nombres preeminentes, o entidades científicas, no goza de buen predicamento entre el común de los ciudadanos. Numerosos escándalos y la falta de un adecuado seguimiento por parte de las instancias oficiales obligadas a ello, obstaculizan su legitimación social. En consecuencia, resultaría muy importante que las propias fundaciones y las empresas con genuinos objetivos de bien público arbitren instancias privadas, como sucede en otros países, que sirvan de garantes y permitan prestigiar sus actividades.

La mayor transparencia es también una necesidad ineludible si se desea contar con mayores beneficios tributarios para las personas físicas y jurídicas que realizan donativos. De nada serviría aumentar las deducciones impositivas por este motivo si no se puede demostrar que serán utilizadas en forma más eficiente y positiva que lo que lo haría el propio estado.

Al respecto, cabe a esta altura reafirmar algunas consideraciones sobre los argumentos que suelen esgrimirse en relación a un posible efecto compensador que puedan tener los aportes empresarios ante la reducción de fondos públicos destinados a programas sociales. Estos argumentos aparecen con mayor fuerza en momentos en que las condiciones de estabilidad y las nuevas oportunidades de una economía abierta han mejorado sensiblemente los resultados económicos de grandes empresas y o conglomerados empresariales.

Sin embargo, teniendo en cuenta lo hasta aquí expuesto, pueden señalarse dos límites bastante importantes a ser tenidos en cuenta, a la hora de pretender que el sector privado cubra parcialmente el espacio dejado por la retirada del sector público: por un lado, la aparente conducta proeficacia seguida por el volumen de fondos aportados por las empresas a sus fundaciones, es decir, la reducción de los fondos en el preciso momento que aumentan las demandas sociales; y por otro, las tendencias exhibidas por la estructura de desembolsos de éstas últimas, por la menor propensión a otorgar donaciones por parte de estas fundaciones.

Sin embargo, este último factor debería ser relativizado, ya que no necesariamente la donación es la única forma ni la más deseable de las formas en que las empresas pueden aportar a finalidades públicas. De hecho uno de los desafíos es que éstas asuman proyectos sociales de relevancia aportando dinero u otros insumos de gran importancia para llevarlos a cabo exitosamente. En tal sentido, el aporte de horas de sus empleados, la transmisión de experiencia gerencial o ingenieril pueden, conjuntamente con la contribuciones monetarias y en especie, constituir vías adecuadas para un mayor involucramiento de las firmas en iniciativas sociales de gran importancia.

La evidencia cuantitativa aportada por este estudio refuerza la idea de que hay fondos importantes y que hay numerosas iniciativas empresarias. También es perceptible que a pesar de las dificultades hay un creciente interés en las empresas más dinámicas por hacer algo más y por hacerlo mejor. El lugar de centralidad social que ha adquirido la empresa en este final de siglo impulsa la incorporación de nuevos criterios en sus relaciones con la sociedad. Todo parece indicar que están dadas las condiciones para avanzar hacia una reconceptualización de la responsabilidad empresarial en Argentina. Una de estas vías es la vinculación entre la *razón social* de la empresa (su nombre) con una causa social, uniéndose así el *qué* produce con el *en nombre de qué* realiza su actividad económica.

## 4. BIBLIOGRAFÍA

- Agatiello, Osvaldo R. (1996)  
**El Fin de la Empresa**. Ed. Manantial, Buenos Aires.
- Alegria, Héctor (1992)  
*Esposorización o Mecenazgo*. Cuadernos Revista del Derecho Comercial y de las Obligaciones N° 145/146, Ed. Depalma, Buenos Aires.
- Alpers, Myra (1995)  
*Corporate Giving Strategies That Add Business Value, A Research Report, The Conference Board*, New York.
- Barnes, N. K. (1976)  
*Reconsiderando los Donativos de las Empresas*, revista **Perspectivas Económicas**, N°15, USIS, Washington.
- Bartoli, Annie (1992)  
**Comunicación y Organización**. Ed. Paidós. Buenos Aires.
- Bustelo, Eduardo (1995)  
*El Abrazo. Reflexiones sobre las relaciones entre el estado y los organismos no gubernamentales*, revista **ENOIKOS**, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Buenos Aires, Buenos Aires.
- Cannon, Tom (1994)  
**La Responsabilidad de la Empresa**, Ed. Folio, Barcelona.
- Castel, Robert (1996)  
*El Advenimiento de un Individualismo Negativo*, revista **La Ciudad Futura**. Buenos Aires, Junio.
- Centro Mexicano para la Filantropía (s/f)  
**La filantropía mexicana: diagnóstico y propuestas**, Centro Mexicano para la Filantropía, México.
- Dabson, Brian (1991)  
**Company Giving in Europe**. Directory of Social Change, London, England.
- Dobkin, Peter (1987)  
*A Historical Overview of the Private Nonprofit Sector*, en Powell, Walter: **The Nonprofit Sector. A Research Handbook**, Yale University Press, New Haven.

- GADIS (1992) (1994)  
**Directorio de organizaciones no gubernamentales de promoción y desarrollo de Argentina**, Serie Documentación Número 2, Buenos Aires.
- Fondos privados, fines públicos. Directorio de fundaciones empresarias argentinas**, Serie Documentación Número 4, Buenos Aires.
- García Canelini, Néstor (1995)  
**Consumidores y Ciudadanos**, Ed. Grijalbo, México
- Giuntoli, María Cristina (1994)  
**Fundaciones. Aspectos jurídicos, contables e impositivos**, Ad Hoc. Buenos Aires.
- Goes de Paula, Sergio; Rhoden, Fabiola (1996)  
**Empresas e filantropía no Brasil: Um estudo sobre o Premio Eco**, ISER, Mimco, Rio de Janeiro.
- Hajduk, Margo (1994)  
**Financiación privada en las artes y la cultura: el rol de las empresas como nuevos mecenas**, Ed. del autor, Buenos Aires.
- Kammerman, S. y Khan, A. (1993)  
**La Privatización y el Estado Benefactor**, Fondo de Cultura Económica, México.
- Knauff, E. B. (1985)  
**Profiles of Effective Corporate Giving Programs**, Research paper.
- Lipovetsky, Gilles (1994)  
**El Crepúsculo del Deber**, Ed. Anagrama, Barcelona.
- Luna, Elba; Serrano, Rodrigo (1994)  
**La filantropía corporativa en Argentina. Un estudio preliminar**, GADIS, Buenos Aires.
- Luna, Elba (compiladora) (1995)  
**Fondos privados, fines públicos. El empresariado y el financiamiento de la iniciativa social en América Latina**, GADIS, Fundación Juan Minetti, Fundación Banco Mayo, Fundación Ford, Espacio Editorial, Buenos Aires.
- Mc. Quail, Denis (1992)  
**Introducción a la Teoría de la Comunicación de Masas**, Ed. Paidós-Comunicación, México.

- Mizrahi, Roberto (1995)  
*Los cambios en los estilos del financiamiento. Las donaciones versus. la iniciativa social*, en Luna Elba (compiladora) (1995)
- Ogilvy, David (1984)  
**Ogilvy & La Publicidad**, Ed. Folio, Barcelona.
- Rifkin, Jeremy (1996)  
**El Fin del Trabajo**, Ed. Paidós - Estado y Sociedad, Buenos Aires.
- Rovitter, Mario M. (1995) (1995<sup>a</sup>)  
*El Mercado de la Beneficencia*, en Thompson, Andrés (compilador): **Público y Privado. Las organizaciones sin fines de lucro en Argentina**, Ed. Losada-UNICEF, Buenos Aires.
- Cuando los Negocios no son Sólo Negocios*, revista **ENOIKOS**, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Buenos Aires, Buenos Aires.
- The Foundation Center (1994)  
**Foundation Giving. Yearbook of facts and figures on private, corporate and community foundations**, The Foundation Center, Washington, USA.
- Thompson, Andrés (1992) (1995)  
*Sin Fines de Lucro*, **Separata Boletín Informativo Techint N° 272**, Buenos Aires, Oct.-Dic.
- El "tercer sector" en la historia argentina**, Documento CEDES 109, Buenos Aires.
- Useem, Michael (1987)  
*Corporate Philanthropy*, en Powell, Walter (ed.): **The Nonprofit Sector. A research book**, Yale University Press, New Haven.
- Weil, Pascale (1992)  
**La comunicación Global. Comunicación institucional y de gestión**, Ed. Paidós, Barcelona.
- Wilensky, Alberto (1991)  
**Política de Negocios en Mercados Competitivos**, Ed. Tesis, Buenos Aires
- Yvisanker, Paul N. (1987)  
*Foundations and Nonprofit Organizations*, en Powell, Walter (ed.): **The Nonprofit Sector. A research book**, Yale University Press, New Haven.