

Cuadernos de la  
Cátedra CaixaBank de  
Responsabilidad Social  
Corporativa

Nº 39  
Octubre de 2018

DOI: <https://dx.doi.org/10.15581/018.ST-487>

# Filantropía y RSC

Sergio Marín García

Cátedra CaixaBank de  
Responsabilidad Social Corporativa

# ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	2
2. LA EMERGENCIA DE LA FILANTROPÍA .....	3
2.1. LAS RAÍCES DE LA FILANTROPÍA .....	3
2.2. LA FILANTROPÍA EN ESTADOS UNIDOS Y EN EUROPA .....	5
3. FILANTROPÍA Y RSC .....	7
3.1. LA FILANTROPÍA ESTRATÉGICA .....	9
4. FORMAS DE FILANTROPÍA .....	11
5. RETOS PARA LA FILANTROPÍA .....	13
6. CONCLUSIONES .....	14
7. BIBLIOGRAFÍA .....	15

## 1. INTRODUCCIÓN

Quienes sigan de cerca las publicaciones que desde la Cátedra CaixaBank de Responsabilidad Social Corporativa se realizan, posiblemente se hayan familiarizado ya con la inclusión de la filantropía dentro del universo de temas que componen la responsabilidad social corporativa (RSC). En efecto, RSC y filantropía aparecen en muchas publicaciones como realidades hermanas, llegando incluso a considerarse como términos intercambiables entre sí. Con la intención de ampliar lo publicado hasta la fecha, y movidos también por la relevancia que la filantropía ha ido adquiriendo durante las últimas décadas en el ámbito empresarial, social y económico, tanto español como europeo, hemos decidido dedicar este nuevo número al fenómeno de la filantropía.

En vista de las distintas aportaciones ya realizadas, nos ha parecido que una de las formas más útiles de contribuir a una mejor comprensión y puesta en práctica de la filantropía pasa, en primer lugar, por poner de relieve la propia tradición que nos ha legado el concepto y el ejercicio de la filantropía que hoy manejamos. Como veremos más adelante, las motivaciones y las formas que llevan a particulares o a empresas a ejercer la filantropía están estrechamente ligadas a unas coordenadas geográficas. Así, la manera de entenderla en Estados Unidos dista mucho –y no solo en cuanto al volumen de las donaciones, sino a la mentalidad que la informa– de la que está presente en Europa. Más aún, resulta todavía muy vago hablar de algo así como de una ‘filantropía europea’, pues ya de un país a otro es posible encontrar diferencias significativas.

La toma de conciencia de la historia que se extiende tras la moderna filantropía es una herramienta de gran utilidad de cara a mejorar los esfuerzos presentes. Por ello, hemos querido dedicar el primer apartado de este Cuaderno a exponer brevemente sus orígenes históricos. Atender al desarrollo del concepto de filantropía, tomando en consideración las distintas fuentes que, en esta evolución, han suministrado el contenido para que esta adquiriese nuevas formas, será de gran utilidad para enmarcar con mayor clarividencia las características de la filantropía en la actualidad.

Estamos acostumbrados a leer en distintos medios cómo determinada empresa o magnate ha decidido donar su fortuna para combatir la pobreza, investigar la cura del cáncer o garantizar el acceso a la educación en países subdesarrollados. Sin embargo, al leer estas noticias pocas veces vamos más allá de las consideraciones benévolas hacia esa empresa o particular, y no alcanzamos a preguntarnos cuál es el lugar que ocupa la filantropía en la sociedad, en qué se diferencia de otros fenómenos como la acción social o la caridad, o qué obligación tienen las organizaciones de comportarse de este modo. A lo largo de este primer apartado trataremos, por tanto, de dar respuesta a cuestiones de este tipo: ¿Qué impulsa a las empresas y a los particulares a contribuir –con su tiempo, su dinero, su conocimiento– a la sociedad? ¿Qué papel desempeña la filantropía en las sociedades desarrolladas y quiénes son los garantes de que sus frutos alcancen a todos sus miembros? ¿En qué medida pueden entrecruzarse la lógica económica de las empresas con la lógica de la gratuidad propia de la filantropía?

De forma particular, esta consideración de los orígenes históricos de la filantropía arrojará luz sobre la proximidad que hoy en día guarda con la RSC. Dedicaremos el segundo apartado de este Cuaderno a poner en claro cuál es esta relación y cuestionar si existe, o no, alguna diferencia entre filantropía y RSC. Por tratarse de un enfoque pertinente para el ámbito empresarial, hemos querido limitarnos a las actividades filantrópicas realizadas por empresas, no de personas particulares.

Tras exponer someramente este marco histórico y la aparición de la filantropía en el contexto de la RSC, abordaremos, en el tercer apartado, un aspecto mucho más práctico de la filantropía, a saber, las formas que puede adquirir. Al tratarse de un fenómeno universal y, a la vez, tan ligado a la mentalidad de cada región, no resulta factible recoger aquí todas las expresiones filantrópicas existentes, ni siquiera las más relevantes. Por ello, hemos preferido destacar, a modo de guía, cuáles son las más comunes, así como los principales ámbitos en los suelen focalizarse.

Por último, hemos querido dedicar el cuarto apartado de este Cuaderno a señalar algunos de los retos con los que la filantropía puede enfrentarse en el futuro, los cuales atañen principalmente a las distintas confusiones que pueden estar presentes en la mentalidad de los empresarios a la hora de comprender en qué consiste este concepto.

Como en cuadernos anteriores, se ha preferido ofrecer una explicación clara, concisa y de carácter generalista a abordar de forma exhaustiva algún aspecto en concreto acerca de –en este caso– la filantropía. El tema aquí tratado planteaba una dificultad añadida, pues se trata de un tema ampliamente estudiado sobre el que se han vertido ríos de tinta. Por ello, se ha optado siempre por referir en las notas a pie de página o en el apartado de bibliografía complementaria las obras en las que el lector podrá encontrar estudios más especializados y extensos sobre la filantropía, sus formas, orígenes y perspectivas.

## 2. LA EMERGENCIA DE LA FILANTROPÍA

El origen etimológico de la palabra 'filantropía' nos arroja ya bastantes pistas acerca de su significado. El término, procedente del griego antiguo, aparece compuesto por la palabra *philia*, que designa un sentimiento de amor o amistad, y la palabra *ánthrōpos*, que hace referencia al hombre o al ser humano en general. De esta manera, 'filantropía' vendría a significar, literalmente, 'amor a la humanidad, a los hombres'. Y filántropo sería aquel que profesa esos sentimientos de amor hacia sus semejantes, los seres humanos.

En el contexto en el que nos encontramos, el término 'filantropía' es utilizado en sentido amplio para referirse a «la totalidad de actividades que se realizan sin ánimo de lucro, incluyendo las donaciones privadas de recursos, pero también el activismo cívico, las actividades de voluntariado en entidades sin ánimo de lucro y hasta el trabajo remunerado en dichas entidades» (López Novo, 2008; 25). Se trata pues, con independencia de las formas que pueda adoptar, de un tipo de acción sin ánimo de lucro, de una forma de don que se lleva a cabo para mejorar el estado de la comunidad en la que se vive.

Las actividades que hoy en día reciben el calificativo de 'filantrópicas' abordan un extenso campo de acción, y pueden tomar forma de distintas maneras: contribuciones económicas, programas de voluntariado, proyectos de inclusión social, etc. Como veremos, las actividades filantrópicas suelen desarrollarse en ámbitos como el de la educación, el arte y la cultura, la salud, la investigación, etc. Así, bajo la connotación de 'filantrópica' encontramos la financiación de un museo, la construcción de viviendas para personas sin techo, subvenciones a la investigación médica, comedores de caridad, etc.

Una acción de este tipo posee dos notas características que la distinguen de actividades como la inversión o la financiación de determinadas causas. En primer lugar, la filantropía es una actividad de carácter *no recíproco*, pues, lo que a través de ella se entrega o se realiza, se hace libre de cualquier expectativa de correspondencia. En la acción estrictamente filantrópica no hay expectativa alguna de recuperar de algún modo el valor de lo que se dona o entrega: el don filantrópico es don en su sentido más puro, es una entrega gratuita que no espera recibir nada a cambio.

Una segunda nota característica de la filantropía es su vocación universal, pues con ella se busca mejorar a la humanidad en su conjunto, sin acepciones de ningún tipo. Esto no quiere decir que las actividades filantrópicas no puedan estar dirigidas hacia algún sector de la sociedad en particular. Al contrario, significa que la actividad filantrópica no hace distinción entre personas, sino que considera a todos los hombres iguales en dignidad y, por ello, dignos de recibir ayuda. Esta ayuda podrá, obviamente, centrarse en un sector más desfavorecido que en otro, pero tras esa aparente especialización subyace la creencia de que ese grupo posee una dignidad idéntica a la de cualquier otro ser humano. En otras palabras, podríamos decir que el don filantrópico es, por definición, lo diametralmente opuesto al racismo: a sus ojos todos los individuos son iguales y comparten una misma humanidad. No existe, por tanto, ningún grupo social que no pudiera ser objeto de la actividad filantrópica.

### 2.1. LAS RAÍCES DE LA FILANTROPÍA

Como señalábamos en la introducción, es muy probable que sepamos de qué estamos hablando cuando hoy nos referimos a la filantropía. Sin embargo, este concepto a primera vista tan claro es fruto de una tradición –la europea– con veinticinco siglos de antigüedad. Y, en la medida en

El término 'filantropía' es utilizado en sentido amplio para referirse a «la totalidad de actividades que se realizan sin ánimo de lucro, incluyendo las donaciones privadas de recursos, pero también el activismo cívico, las actividades de voluntariado en entidades sin ánimo de lucro y hasta el trabajo remunerado en dichas entidades».

En la configuración política de la Antigua Grecia y, más tarde, en la del Imperio romano, encontramos una consideración especial hacia la dignidad humana que, expresada a través de un sistema de leyes, un cuidado cívico y una elaborada reflexión ética, dio lugar a una configuración sociopolítica en la que se garantizaban una serie de derechos sustantivos y procesales.

que el concepto de filantropía entronca de forma directa con el de dignidad humana, los vaivenes históricos que la concepción de esta última ha experimentado nos arrojan, inevitablemente, formas de filantropía bien distintas a las que es preciso atender ahora. Es por ello por lo que las raíces de lo que en la actualidad entendemos por 'filantropía' han de ser buscadas en las mismas raíces de nuestra tradición europea, con especial atención al estatus que en ella se ha conferido a la dignidad de la persona.

En esta línea, la Antigüedad clásica se erige como un primer referente importante. En la configuración política de la Antigua Grecia y, más tarde, en la del Imperio romano, encontramos una consideración especial hacia la dignidad humana que, expresada a través de un sistema de leyes, un cuidado cívico y una elaborada reflexión ética, dio lugar a una configuración sociopolítica en la que se garantizaban una serie de derechos sustantivos y procesales. Sin embargo, es preciso hacer notar también que el alcance de este 'sistema de derecho' era cuando menos limitado, pues su acceso estaba restringido a quienes poseían la ciudadanía romana.

Frente a las deficiencias de este sistema, la irrupción del cristianismo en la zona mediterránea supuso una revolución en la manera de entender la dignidad de cada persona y, por ende, en el tipo de comunidades que florecieron inspiradas en esta religión. Aunque la llamada a vivir la caridad que trajo el cristianismo ya se encontraba ya presente en la tradición bíblica conservada y transmitida por el pueblo judío, el mensaje cristiano poseía de novedoso el hecho de que la admonición al amor al prójimo fuera de «clave universal, a todos y cada uno de los hombres, incluidos los enemigos, convertidos en prójimos, es decir, en cercanos» (Pérez-Díaz, 2008; 14). De hecho, algunos historiadores han tratado de explicar la rápida difusión del cristianismo argumentando que, en una sociedad angustiada y desestructurada como era la romana en aquel momento, el cristianismo representaba –y ofrecía, en la práctica– una comunidad de personas unidas por la caridad y la esperanza en la que unas cuidaban de otras profesándose un afecto mutuo (Dodds, 1965). Sea como fuere, parece existir un consenso de que la moderna filantropía hunde sus raíces en los valores cristianos, en particular, en la caridad hacia el prójimo (de Swaan, 1988; van Leeuwen, 2000).

Desde este punto de vista, pueden resumirse los siguientes siglos de historia europea como el gran intento de institucionalizar la caridad y de construir un cuerpo social semejante –en la medida de lo posible– a la *Civitas Dei*, a la ciudad de Dios en la que se adelantan –ya en la tierra– los gozos del Cielo por medio de la caridad y las obras de misericordia. Esta institucionalización cuajó en una red de monasterios, universidades, hospitales y diversos códigos de conducta, unidos todos ellos por un mismo ideario, a saber, la fraternidad propia de los hijos de Dios<sup>1</sup>.

Esta visión armoniosa de la sociedad –nunca realizada por completo– comienza a fragmentarse a partir del siglo XIV debido a una serie de factores. En primer lugar, la crisis demográfica de esa época, unida a una creciente toma de conciencia de las distintas identidades nacionales irán cuarteando poco a poco el ideal de una comunidad universal de hermanos. Este proceso se verá acentuado por el espíritu de la modernidad, que pondrá en tela de juicio la tradición heredada y, en concreto, el origen y la legitimidad del poder terrenal. Destacará, en particular, el nacimiento del liberalismo como teoría política, en la que los hombres son concebidos de antemano como individuos antes de su inclusión y coexistencia en una sociedad. El papel del Estado, de ahora en adelante, será, de un modo u otro, el de garantizar el ejercicio armonioso de las libertades y los derechos privados, otorgando al espacio público un carácter mínimo.

Junto al liberalismo como paradigma de estructuración social, es preciso destacar también otros dos fenómenos que desempeñaron un papel fundamental en la configuración de la moderna filantropía. El primero de ellos es el proceso de secularización iniciado con la modernidad. Este proceso no consiste en la desaparición del elemento religioso en su papel informador de la sociedad, sino en el reemplazo del contenido aportado por la fe por el de la razón. Es decir, en la ordenación política y social continuará estando presente el paradigma escatológico y sus

<sup>1</sup> En el manejo de fuentes bibliográficas manejadas para la elaboración de este Cuaderno, nos hemos encontrado –y hemos decidido seguir– textos y escritos en los que se abordan principalmente los orígenes históricos de la filantropía en la tradición europea y en su posterior expansión a América. De ahí que se destaque el papel que la religión ha desempeñado en esta tradición. Sin embargo, es preciso hacer notar también que el estudio de la filantropía en otras culturas como la china, la india o la islámica, seguramente nos arrojaría una relación distinta entre religión y filantropía. Por ello, la estrecha correlación entre filantropía y religión desarrollada en la tradición continental no ha de ser tomada como representativa del desarrollo de la filantropía en otras regiones geográficas.

elementos inherentes –la idea de progreso, el fin de la historia, la asistencia de la providencia–, pero el contenido de dicho paradigma será tomado esta vez de la razón (ella es la que asiste al hombre en el devenir histórico, la que guía el progreso y la garante de la felicidad humana). Este proceso de secularización tendrá su culmen en la Ilustración.

En paralelo a este movimiento secularizante, se desarrolló en Europa otro acontecimiento de una importancia fundamental para entender, por ejemplo, el futuro desarrollo de la filantropía en Estados Unidos, a saber, la Reforma protestante. La escisión propugnada por Lutero, que marcaría la futura denominación protestante de los países del norte de Europa, tuvo sobre la realidad de la Iglesia un efecto similar al del liberalismo sobre el Estado. Al poner el énfasis en la subjetividad del creyente y afirmar que la *sola fides* es suficiente para la justificación del que cree, Lutero relativiza la pertenencia a Roma: la Iglesia es Iglesia por sus creyentes, y no al revés. Más relevante aún, para lo que aquí nos ocupa, será el hecho de que en el protestantismo –como bien expuso Max Weber en su obra *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*– se difundirá la creencia de que, ya en la tierra, Dios premia a los buenos y castiga a los malos. Así, la prosperidad económica será tomada como un síntoma de virtud moral, significando la buena marcha de los negocios que Dios ya estaba premiando la buena conducta del creyente.

## 2.2. LA FILANTROPÍA EN ESTADOS UNIDOS Y EN EUROPA

Durante este periodo de formación de lo que hoy conocemos como 'sociedad moderna', los principios del liberalismo y el proceso de secularización fueron provocando una progresiva erosión del ideario normativo compartido hasta entonces. Va definiéndose un clima cultural en el que «el consenso de las mentes acerca de lo que sea el bien se va difuminando [...] sustituido por un *modus vivendi* entre diferentes visiones del bien que, cada vez más, se supone que son inconmensurables» (Pérez-Díaz, 2008; 15). El nuevo paradigma liberal asume que en cada sociedad conviven al mismo tiempo distintas propuestas felicitarias pero, para lograr la integración y la convivencia entre todas ellas, se ve obligado a reducir el ámbito político a su mínima expresión. Cualesquiera opinión y creencia tienen cabida en la sociedad, siempre y cuando no pretendan erigirse como principio rector de la vida comunitaria: «No cabe componerlas ni agregarlas en una función de utilidad colectiva; sino reconocer las diferencias, tolerarlas y aprender a vivir con ellas» (Pérez-Díaz, 2008; 15).

La adopción por parte del Estado de este papel minimalista supone, al mismo tiempo, que el tipo de filantropía de la que es capaz tendrá, a su vez, el mismo carácter minimalista. La reducción de las experiencias de la mutualidad y comunidad tienen dos consecuencias claras de cara a la práctica de la filantropía. La primera es que su ejercicio será mediatizado por el Estado –germen del moderno Estado de bienestar–, pues solo él es garante y cauce del frágil consenso entre la miríada de sociedades civiles que conforman el nuevo espacio político. La segunda es que, ante la imposibilidad de establecer un principio normativo fuerte, el Estado tenderá a «evacuar los conceptos de caridad y beneficencia del centro del paisaje; y relegarlos a los márgenes, para desempeñar, en ellos, el papel de valores de referencias de instituciones especializadas en la solución de necesidades específicas». Es decir, la ausencia de un *ethos* comunitario fuerte llevará al Estado a adoptar una acción de beneficencia de tipo minimalista, «de atención a necesidades generalmente reconocidas como básicas y perentorias, cuya satisfacción suscita la aprobación de todos o casi todos» (Pérez-Díaz, 2008; 15).

Este será el caldo de cultivo para el desarrollo, en paralelo, de la filantropía en Europa y Estados Unidos. El caso estadounidense es de especial interés, tanto por las condiciones geográficas en las que se desarrolló la filantropía en esta región como por la importancia que en el último siglo ha adquirido el 'tercer sector'. La filantropía americana inicia su andadura como una variante de la británica, centrada en solucionar los problemas derivados de la revolución agraria e industrial. Sin embargo, esta tendencia se desarrolló en un país en el que, a diferencia de Reino Unido, la presencia del Estado sería mínima, ni habría una Iglesia oficial. Es preciso hacer notar que el movimiento fundacional de los Estados Unidos es, sobre todo, antimonárquico y anticlesiástico –*don't tread on me*–. De cara al desarrollo de la filantropía, esto se traduce en que el Estado adoptará el papel de garante de una serie de derechos fundamentales, pero guardando siempre la distancia y salvaguardando el consenso entre las distintas sociedades y denominaciones de la fe protestante.

La ausencia de un *ethos* comunitario fuerte llevará al Estado a adoptar una acción de beneficencia de tipo minimalista, «de atención a necesidades generalmente reconocidas como básicas y perentorias, cuya satisfacción suscita la aprobación de todos o casi todos».

Un aspecto importante en la configuración de la filantropía en este país es la convivencia entre una mentalidad secular y una mentalidad religiosa. La mentalidad secular impulsará, por un lado, a querer aprovechar los recursos disponibles para aumentar los niveles de riqueza y estatus de sus habitantes. Las condiciones geográficas que acompañaron al desarrollo del país –el hecho de enfrentarse a un vasto espacio no habitado que exigía ser domesticado– imprimieron un especial vigor a este deseo de riquezas y bienestar. Por otro lado, la mentalidad religiosa llevará a sus habitantes a querer instalar en esta tierra nueva una suerte de paraíso terrenal en el que habite una comunidad de personas decentes, responsables y con una gran fe en su capacidad para transformar el mundo.

La combinación de estos factores –el papel mínimo del Estado, la ausencia de una Iglesia oficial y la herencia protestante– propiciará la aparición de la filantropía tal y como la conocemos hoy en día, principalmente de la mano de grandes figuras privadas. En cierto sentido, la comunidad moral que antes ocupaba el centro de la vida política experimenta una fragmentación y es desplazada ahora hacia distintos poderes fácticos. Magnates como John D. Rockefeller, Andrew Carnegie u Olivia Sage aparecieron revestidos en el imaginario público con nota casi mesiánicas: se trataba de grandes personalidades que habían acumulado una gran fortuna y que, movidos por su deseo altruista y guiados por distintas amistades protestantes y baptistas (López Novo; 2008; 72-74), habían decidido donar parte de ella a través de la creación de distintas fundaciones. Como veremos más adelante, la descarga por parte del Estado de las funciones de beneficencia no se producirá únicamente sobre individuos concretos, sino que alcanzará también al ámbito empresarial, exigiendo de las empresas una mayor involucración en los asuntos sociales, lo que supondrá el nacimiento de la moderna RSC tal y como quedó apuntado ya en el Cuaderno anterior<sup>2</sup>.

El caso de la filantropía en Europa corre también paralelo en el tiempo al estadounidense, pero se distingue de este en varios aspectos fundamentales. En primer lugar, el Viejo Continente ha sido testigo directo de numerosas guerras a lo largo de los siglos, incluyendo dos mundiales, las cuales establecieron un gran paréntesis en el desarrollo económico de los distintos estados. En concreto, la Segunda Guerra Mundial resultó determinante en la configuración política de Europa, dividiéndola en dos bloques bien diferenciados. En lo que respecta al bloque oriental, la presencia prolongada del comunismo en esta región provocó que el desarrollo de las actividades filantrópicas fuera completamente nulo hasta el desmembramiento de la Unión Soviética. Incluso tras la caída del bloque, las principales actividades filantrópicas en estos países proceden de figuras extranjeras. Este es el caso del filántropo americano de origen judío-húngaro George Soros, que destina grandes cantidades de dinero a promover la sociedad civil en los países del antiguo bloque soviético (Barlinska, 2008; 89).

**La larga tradición sindical y un estilo político de carácter más socialista que el estadounidense provocó que los diversos Estados adquiriesen un papel central, siendo ellos los garantes de las prestaciones sociales y del Estado del bienestar, en general.**

La experiencia en el bloque occidental fue bien distinta. En lo que respecta a estos países, la larga tradición sindical y un estilo político de carácter más socialista que el estadounidense provocó que los diversos Estados adquiriesen un papel central, siendo ellos los garantes de las prestaciones sociales y del Estado del bienestar, en general. En este sentido, las actividades de beneficencia se han concebido en Europa como complementarias a la labor de los poderes públicos, motivo que explica por qué su número y presencia es notablemente inferior al del continente americano. Un rápido vistazo a los últimos cincuenta años de historia europea nos descubre acontecimientos importantes en los que las reivindicaciones sociales –promovidas en muchos casos por grupos sindicados, obreros, comunistas o anarquistas– han constituido la punta de lanza de la demanda social. Un claro ejemplo es la revuelta estudiantil de mayo de 1968, la cual, bajo capa de revolución sexual e ideológica, fue rápidamente apadrinada por el gran sindicato comunista, la Confederación General del Trabajo (CGT), y transformada en una reclamación de mejores condiciones laborales (López, 2018).

Es esta diferencia entre la mentalidad estadounidense, caracterizada por el «activismo de las élites protestantes y de ascendencia anglosajona» (López Novo, 2008; 81), y la europea, más

<sup>2</sup> Acerca de la aparición y desarrollo de la RSC a mediados del siglo pasado, puede consultarse el apéndice incluido en el Cuaderno nº 38, *La responsabilidad social en la cultura corporativa*. Para comprobar hasta qué punto la mentalidad protestante se encuentra en el origen, no solo de la filantropía, sino también de la RSC, puede consultarse Carroll, A. B. (1999), «Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct», en *Business & Society*, vol. 38, n.º 3, pp. 268-295; Frederick, W. C. (2006). *Corporation, Be Good! The Story of Corporate Social Responsibility*. Dog Ear Publishing.

marcada por la pasividad y el espíritu de demanda, la que ha determinado la configuración de dos estilos filantrópicos totalmente distintos, como ya advirtió Alexis de Tocqueville (1980) en su viaje a EE. UU, en 1831: una filantropía apoyada en el voluntarismo protestante y materializada en una sociedad civil dinámica y flexible, y una filantropía residual, que asume aquellas tareas menores que el aparato estatal no ha asumido de antemano.

En el último apartado volveremos de nuevo sobre algunos de los puntos aquí mencionados y examinaremos con más detenimiento cuáles son las características de la llamada 'nueva filantropía'. Por el momento, basta con haber mostrado a grandes rasgos cuáles son los antecedentes históricos de la moderna filantropía, tanto en su vertiente estadounidense como europea.

### 3. FILANTROPÍA Y RSC

Ya hemos señalado cómo las diferencias entre la mentalidad europea y la estadounidense dieron lugar a distintas formas de beneficencia: una asumida en su práctica totalidad por el Estado y otra impulsada por el voluntarismo y el profundo sentimiento cívico –de tintes inicialmente religiosos– de los ciudadanos.

Dichas consideraciones son de gran relevancia pues, como señala Ostrower, el estudio de la filantropía no puede ser riguroso si no se tienen en consideración las ideas y los valores asumidos por los filántropos en cada época (Ostrower, 1995). Del mismo modo, es pertinente también ahora preguntarse cómo y cuándo comienza a aparecer la filantropía ligada al ámbito empresarial y, en concreto, cuál es la relación que esta guarda con la responsabilidad social de las empresas.

Como tuvimos ocasión de ver en el Cuaderno n.º 39, el nacimiento de la RSC como disciplina académica y dimensión práctica en el día a día de las empresas fue fruto de las progresivas demandas que la sociedad civil estadounidense comenzó a dirigir al ámbito empresarial y de movimientos similares en el continente europeo. Desde la década de los años veinte, y de forma más consistente a partir de la década de los años cincuenta, distintas contribuciones y artículos comenzaron a incidir y a llamar la atención sobre el hecho de que el ámbito económico –y, en particular, el empresarial– no podía permanecer ajeno ni operar al margen de los problemas y las cuestiones sociales (Carroll, 1979; Preston, 1975; Wartick y Cochran, 1985). La misma mentalidad exhibida por los ciudadanos desde siglos atrás comenzaba a extenderse también a las propias empresas, de las cuales se esperaba que se implicasen también en la construcción y mejora del entramado social.

Ahora bien, del mismo modo en que gran parte de las contribuciones de los grandes mecenas y filántropos estadounidenses habían tomado la forma de donaciones económicas, la RSC se entendió, durante sus primeras décadas de andadura, principalmente como filantropía (Carroll, 2008; 23). Desde 1930 hasta finales de la década de los 70, la filantropía fue la práctica más asociada con la RSC de una organización. Durante este tiempo, ser socialmente responsable significaba, en la práctica, contribuir económicamente con alguna causa social, ya fuera en el ámbito cultural, educativo o de desarrollo. La filantropía era la expresión más acabada –sinónima– de RSC. Así, la expansión de la RSC durante estas décadas se tradujo, sobre todo, en un aumento de las donaciones al sector cultural, educativo, artístico, sanitario, etc. (Muirhead, 1999; 15).

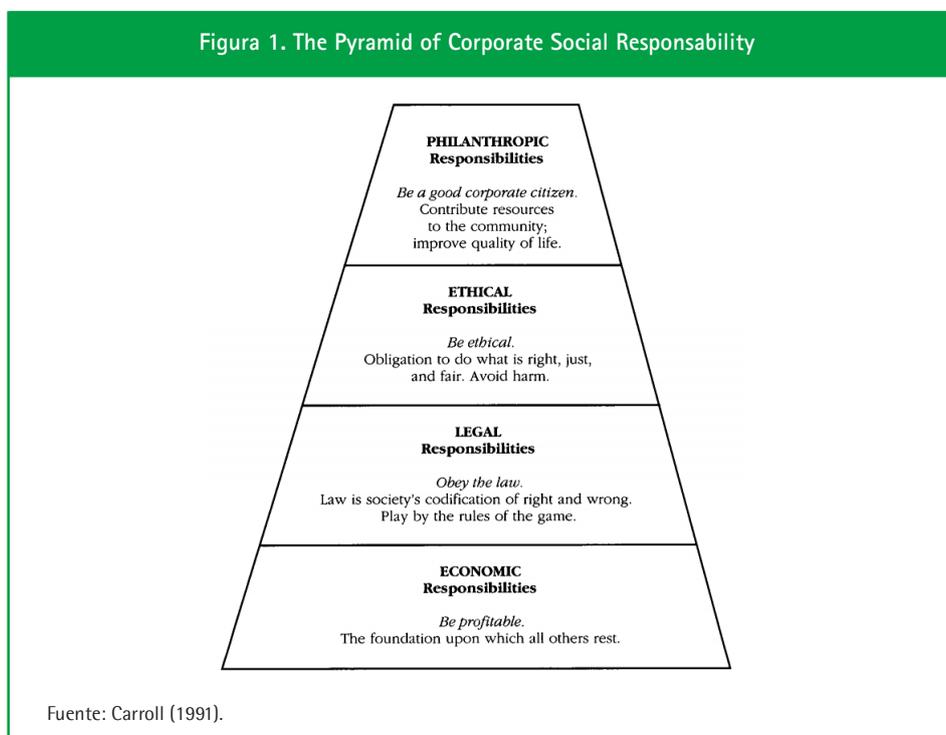
En buena medida, la confusión que aún pervive entre ambos términos –filantropía y RSC– es heredera directa de la evolución del concepto RSC, concepto que en sus inicios comprendía únicamente la buena disposición de las organizaciones a realizar donaciones benéficas (Altschuller, 2010). El desarrollo de la disciplina de la RSC trajo también consigo una ampliación y mejor definición del concepto de empresa socialmente responsable, lo que permitió, a su vez, percibir con más claridad los matices que separan el concepto de filantropía del concepto de RSC.

En este desarrollo desempeñó un papel fundamental la contribución de Archie Carroll. En su artículo de 1979, «A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance», Carroll asume la tarea de definir con precisión la RSC, y enumera los ámbitos en los que una empresa

Desde 1930 hasta finales de la década de los 70, la filantropía fue la práctica más asociada con la RSC de una organización. Durante este tiempo, ser socialmente responsable significaba, en la práctica, contribuir económicamente con alguna causa social, ya fuera en el ámbito cultural, educativo o de desarrollo.

posee responsabilidad para con la sociedad. En este esfuerzo de definición, Carroll concibe la responsabilidad social como un continuo que abarca una dimensión económica, legal, ética y filantrópica. Según Carroll, la responsabilidad de una empresa se extiende a lo largo de estas cuatro dimensiones de manera progresiva (Carroll, 1991; 40). Por eso, el primer deber de una empresa es el de ser económicamente rentable, requisito sin el cual no cabe hablar de responsabilidad en los otros ámbitos.

Del mismo modo que las prácticas empresariales poco dudosas habían levantado suspicacia en torno a grandes filántropos americanos como Cornelius Vanderbilt o John D. Rockefeller, una empresa no puede afirmar ser socialmente responsable por el simple hecho de contribuir a causas benéficas. Como señala Carroll, la responsabilidad social de las empresas presenta un orden que no es posible alterar ni modificar. Los ámbitos superiores de responsabilidad solo resultan pertinentes una vez los inferiores han sido cubiertos. De ahí que una empresa que afirme tener programas de voluntariado, realizar donaciones benéficas o financiar proyectos educativos pero que, al mismo tiempo, no remunere justamente a sus empleados, no tenga en cuenta a sus clientes o genere una pobre cultura corporativa, sea vista inevitablemente como una empresa poco coherente y mucho menos responsable.



Además de concebir la responsabilidad social de las empresas como un continuo, lo significativo del modelo de Carroll es el lugar que otorga a las actividades filantrópicas. En su modelo, la filantropía ocupa la cúspide de la pirámide: incluye todas aquellas «actividades corporativas llevadas a cabo por las empresas como parte del rol que la sociedad espera que desempeñen». Ahora bien, lo característico de este tipo de actividades –a diferencia de las dimensiones ética, legal o económica– es que son esperables, pero no exigibles. Una empresa puede ser considerada poco ética si explota a sus empleados, si trafica con influencias y sobornos o si ejerce una competencia desleal. Pero no puede ser considerada como poco ética si no tiene un programa de voluntariado o no destina anualmente un porcentaje del presupuesto a causas benéficas. Se trata de acciones deseables, por supuesto, pero no exigibles. Como señala Carroll, la filantropía es, en cierto modo, como «el glaseado del pastel» (Carroll, 1991; 42), la punta del iceberg: es algo deseable y digno de elogio, pero su ausencia no desdice ni desdibuja el buen hacer de una organización.

Aunque sería posible discutir hasta qué punto la filantropía constituye, o no, una verdadera responsabilidad para las empresas, la contribución de Carroll es de gran utilidad para distinguir el concepto de filantropía del de RSC. En último término, la RSC hace referencia al modo en que las organizaciones son dirigidas (Altschuller, 2010), incluyendo la dimensión social en el día a día de la labor directiva, mientras que la filantropía, en este caso la empresarial, hace referencia a la buena disposición de las empresas por contribuir benéficamente y a las diversas formas de hacerlo. Como veremos más adelante, el matiz introducido por Carroll es de vital importancia de cara a salvaguardar el verdadero significado de la filantropía. Ubicar a la filantropía en el ámbito de la libre donación supone emplazarla al margen de cualquier lógica económica o de beneficio. El don filantrópico posee un carácter incondicionado: no se realiza con vistas a ningún resultado ni beneficio, sino que se lleva a cabo gratuitamente. Afirmar, como hace Carroll, que las actividades filantrópicas de una organización no computan en el marco global de su responsabilidad social contribuye a respetar la propia naturaleza del acto filantrópico: un acto obviamente deseable, pero en ningún caso exigible.

### 3.1. LA FILANTROPÍA ESTRATÉGICA

La asociación entre RSC y filantropía hizo que esta última fuera objeto de las distintas críticas lanzadas contra la RSC durante las primeras décadas de la disciplina. La afirmación de que los empresarios poseen una responsabilidad sobre sus acciones más amplia que la que atañe únicamente a los resultados económicos de la empresa fue considerada por muchos como una broma o, en el mejor de los casos, como una utopía (Lydenberg, 2005). Una de las principales voces dirigidas contra la idea de una 'responsabilidad social de las empresas' fue la de Milton Friedman. Apoyándose en la creencia de que la única responsabilidad de la empresa es aumentar sus beneficios y la única preocupación que el directivo debe tener son sus accionistas, vio en la RSC un gasto innecesario e injusto que estos últimos no tenían por qué tolerar (Friedman, 1962 y 1972). En el ámbito de las empresas y las organizaciones, los gerentes y directivos se mostraron bastante reacios a implementar políticas de este tipo en sus entidades: consideraban la RSC como un gasto con pocas garantías de ser recuperado (Ackerman, 1973; Klepper y Mackler, 1986).

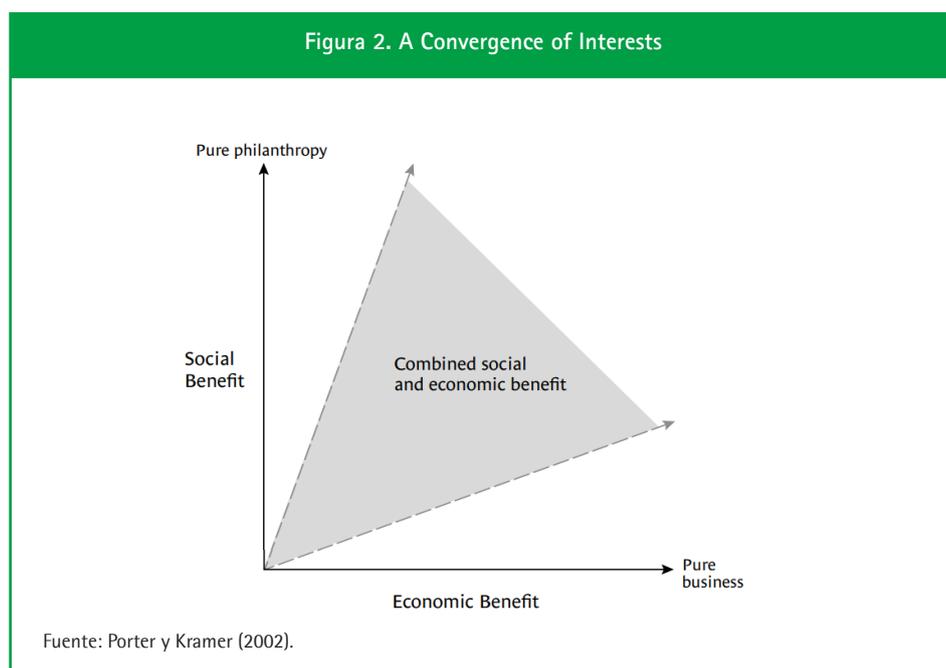
A las críticas dirigidas contra la RSC, la disciplina ha ido respondiendo con distintos estudios en los que se trata de establecer una correlación positiva entre el desempeño socialmente responsable y el desempeño económico de una empresa (Capon, Farley y Hoenig, 1990; Roman, Hayibor y Agle, 1999; Margolis y Walsh, 2003; Orlitzky, Schmidt y Reynes, 2003). Las distintas contribuciones realizadas en esta línea reflejan el esfuerzo de la disciplina por hacer compatible las demandas económicas presentes en toda organización con la involucración empresarial en el ámbito social. Los resultados obtenidos aún no son suficientes para establecer una correlación fuerte, lo que ha llevado a distintos investigadores a analizar la posible correlación entre el desempeño económico de una empresa y elementos concretos de la RSC, entre los que se encuentra la filantropía (Hillman y Keim, 2001). De esta manera, podemos encontrar estudios en los que se exploran las distintas razones que llevan a los directivos a realizar contribuciones benéficas. Entre las razones estudiadas destacan las que ven en la filantropía un acto genuinamente altruista (Clotfelter, 1985), una estrategia para aumentar el valor de los accionistas a través de las ventas (Navarro, 1988), atraer talento (Greening y Turban, 2000), estimular la innovación (Baron, 2001), mejorar la relación con reguladores y grupos de interés (Neiheisel, 1994), o un simple recurso de los directivos para satisfacer sus intereses personales y adquirir un determinado estatus social (Balotti y Hanks, 1999).

Lo que esta serie de contribuciones hacen ver es que la tensión entre una visión economicista de la empresa y otra más inclinada hacia la responsabilidad social sigue aún sin resolver. La pregunta en torno a la cual gira el actual debate es si la «filantropía empresarial contribuye al desempeño económico o si, por el contrario, constituye una distribución de los beneficios empresariales» (Lev, Petrovits y Radhakrishnan, 2010; 183). Si se demuestra que la filantropía contribuye al desempeño económico, entonces las donaciones realizadas por una empresa poseen una justificación económica y pueden ser consideradas como un gasto similar al de investigación, marketing, etc. Si, por el contrario, las actividades filantrópicas no guardan relación alguna con

Lo que esta serie de contribuciones hacen ver es que la tensión entre una visión economicista de la empresa y otra más inclinada hacia la responsabilidad social sigue aún sin resolver. La pregunta en torno a la cual gira el actual debate es si la «filantropía empresarial contribuye al desempeño económico o si, por el contrario, constituye una distribución de los beneficios empresariales».

el desempeño económico de una empresa (es decir, son un gasto económico de rentabilidad nula), entonces los criterios empleados para decidir sobre este tipo de donaciones deben ser, a su vez, distintos a los estrictamente económicos (Lev, Petrovits y Radhakrishnan, 2010; 183).

Se entiende así que las actividades filantrópicas realizadas por empresas y organizaciones estén expuestas a una creciente tensión que trata de convertir a la filantropía en una disciplina empresarial y exigir, así, que cada iniciativa benéfica esté ligada a unos resultados (Rangan, Chase y Karim, 2015; 40). De hecho, los que argumentan a favor de esta visión de la filantropía plantean en sus escritos la puesta en práctica de una filantropía enfocada, ligada al ámbito y a los intereses de cada empresa en particular. Esta forma de filantropía recibe el nombre de 'filantropía estratégica'. Lo que en ella se propone es alinear las necesidades de los grupos destinatarios de las ayudas con los objetivos empresariales (Marx, 1999; 187).



Las definiciones dadas de filantropía estratégica coinciden todas ella en subrayar la reciprocidad como la característica central de esta visión de la filantropía: se busca integrar la filantropía empresarial dentro de la estrategia global de la compañía para beneficiar así tanto a la organización como al receptor de la ayuda. Los pioneros en esta disciplina, Michael E. Porter y Mark R. Kramer, señalan que la filantropía moderna no puede limitarse a contribuir –ya sea en tiempo o en dinero– a ciegas, sino que debe cimentar su labor en una «profunda comprensión de la interrelación que existe entre una empresa y la sociedad» (Kramer y Porter, 2006), conscientes de que, a la larga, «los objetivos económicos y sociales no están inherentemente enfrentados, sino integralmente conectados» (Porter y Kramer, 2002; 7). Presentar la esfera social enfrentada a la económica –sostienen los autores– constituye una falsa dicotomía propia de una visión obsoleta del mundo. Mediante un cuidadoso análisis del contexto competitivo de cada empresa, los directivos pueden identificar oportunidades para crear valor compartido para la empresa y los diversos grupos sociales: «En vez de simplemente actuar a partir de impulsos bien intencionados o de reaccionar a presiones externas, la organización puede fijar una agenda positiva [...] que produzca máximo beneficio social, así como ganancias para la empresa» (Porter y Kramer, 2002; 10). De cara a lograr esta maximización de los esfuerzos filantrópicos, las organizaciones deben:

- I. Identificar los puntos de intersección.
- II. Elegir qué temas sociales abordar.
- III. Crear una agenda social corporativa.

Los autores citan ejemplos de empresas que han sabido identificar algunas de estas oportunidades y crear una ventaja competitiva para la organización, al mismo tiempo que han contribuido a mejorar el entorno social en el que operaban. Uno de los casos mencionados es el de la academia creada por Cisco Systems (Cisco Networking Academy). En ella, Cisco forma a ingenieros informáticos, garantizando así la disponibilidad de trabajadores cualificados y, al mismo tiempo, ofrece a quienes allí estudian una salida profesional bien remunerada.

Según Porter y Kramer, los ámbitos en los que cada organización puede explorar para hallar oportunidades concretas de creación de valor compartido son (Porter y Kramer, 2002):

1. Condiciones de los factores (insumos): presencia de insumos especializados y de alta calidad a disposición de las empresas.
2. Condiciones de la demanda local: naturaleza y sofisticación de las necesidades de los clientes locales.
3. Contexto estratégico y de competencia: reglas e incentivos que rigen la competencia.
4. Industrias relacionadas y de apoyo: disponibilidad local de industrias de apoyo.

En definitiva, lo que se busca en este proceso es que las compañías descubran y aprendan dónde y cómo pueden contribuir de manera más efectiva mediante los recursos de los que disponen. De este modo –argumentan– se logra maximizar el efecto de la filantropía, haciendo un uso estratégico de los recursos que no solo ayuda a lograr una ventaja competitiva para la propia organización, sino que también contribuye de manera más eficaz a la sociedad.

## 4. FORMAS DE FILANTROPÍA

Hasta ahora nos hemos centrado en explorar la emergencia histórica de la moderna filantropía y en examinar cuál es el papel que desempeña dentro del ámbito empresarial, en concreto, a través de su conexión con la RSC. Más allá de estas consideraciones, puede resultar también interesante considerar cuáles son las distintas formas en las que esta filantropía puede materializarse.

Por su relación con la RSC, hemos querido abordar en este Cuaderno el estudio de la filantropía en su relación con las empresas. Sin embargo, es preciso hacer notar que este es un campo en el que las contribuciones de donantes particulares también desempeñan un papel importante. Las consideraciones aquí recogidas pueden ser también de gran ayuda para las personas que deseen realizar algún tipo de actividad filantrópica.

Dentro del entorno empresarial, las actividades filantrópicas más comunes suelen ser las siguientes:

- Donaciones económicas: a una entidad educativa, cultural, oenegés, etc.
- Donaciones en especie: cesión de instalaciones, alimentos, merchandising u otro tipo de recursos.
- Aportación de asistencia técnica: en materia de gestión y asesoramiento, programas de capacitación profesional y liderazgo, etc.
- Voluntariado empresarial: programas organizados por la empresa para colaborar con asociaciones benéficas, impartir cursos de distintos temas, etc.
- Actos benéficos: organización de eventos de recaudación de fondos, de concienciación sobre algún problema social, etc.

Las actividades de este tipo pueden estar enfocadas en una gran variedad de sectores y, como se puede apreciar, no siempre consisten en una donación económica: a menudo las empresas poseen recursos mucho más valiosos y que pueden resultar de mucha más ayuda. Es el caso del conocimiento que pueden tener sus empleados sobre un área específica, la reputación de una

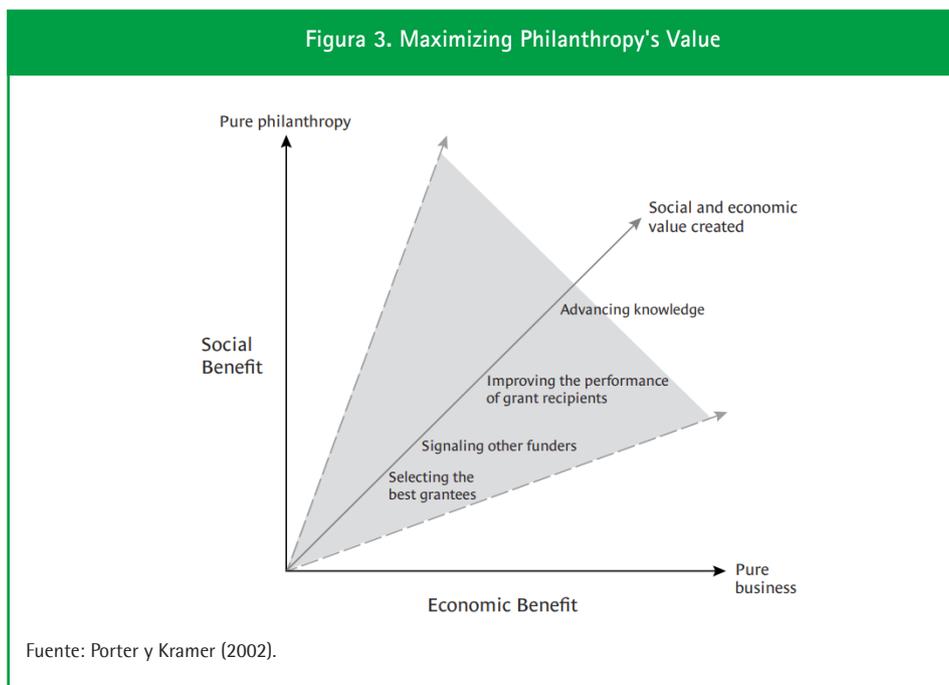
Lo que se busca en este proceso es que las compañías descubran y aprendan dónde y cómo pueden contribuir de manera más efectiva mediante los recursos de los que disponen. De este modo –argumentan– se logra maximizar el efecto de la filantropía, haciendo un uso estratégico de los recursos que no solo ayuda a lograr una ventaja competitiva para la propia organización, sino que también contribuye de manera más eficaz a la sociedad.

marca, los recursos disponibles, etc. Las áreas que suelen atraer la mayor parte de los esfuerzos filantrópicos son:

- Educación
- Arte y cultura
- Salud
- Investigación y desarrollo
- Beneficencia

Tanto si se trata de una organización como de un particular o de una familia, Porter y Kramer proponen una suerte de 'protocolo filantrópico' que tiene por finalidad maximizar los efectos de las actividades de filantropía. Este proceso de maximización del valor filantrópico no se limita a identificar las oportunidades más idóneas para colaborar, sino que se compone de un proceso estratégico ideado para orientar a empresas y particulares en sus esfuerzos benéficos de principio a fin. Dicho proceso se divide en las siguientes fases (Porter y Kramer, 2002; 11-14):

1. Selección de los mejores beneficiarios: cuáles son las fundaciones, oenegés, asociaciones, etc. que pueden hacer un mejor uso de la donación realizada.
2. Comunicarse con otros donantes: un donante puede compartir con otros cuáles son las instituciones más efectivas y las que mejor trabajan, logrando así una mejor asignación de los recursos.
3. Mejorar el desempeño de los beneficiarios: las empresas pueden ayudar a los destinatarios de sus ayudas a ganar en eficiencia y productividad, creando así un mayor valor compartido y aumentando el impacto social de sus contribuciones.
4. Introducir nuevas prácticas y conocimientos: la innovación no solo aumenta la productividad en el sector privado, sino también en el no lucrativo. Transmitir a las instituciones de este sector un know how más avanzado es la mejor manera de crear un mayor valor social.



## 5. RETOS PARA LA FILANTROPÍA

La filantropía, al igual que la RSC, ha ido recibiendo una mayor atención durante las últimas décadas, fruto de un acercamiento de la dimensión estrictamente económica de la empresa y su vertiente más social. Así mismo, problemas más acuciantes como la sostenibilidad, el impacto medioambiental, las desigualdades sociales o el aumento de la pobreza han puesto en el centro del debate la responsabilidad de las empresas por contribuir al desarrollo y a la mejora de la sociedad.

Es indudable que, en un contexto semejante, la filantropía está llamada a desempeñar un papel relevante de cara a paliar alguno de estos problemas y a contribuir a la creación de valor social. No hemos querido incluir aquí datos de tipo macroeconómico ni las previsiones para el desarrollo de la economía global. No cabe duda de que el crecimiento o la desaceleración económica pueden afectar en mayor o menor medida al volumen de actividades filantrópicas: siempre es más sencillo contribuir en tiempos de bonanza.

Con todo, es posible que los principales retos que la filantropía tenga delante de sí atañan más a la concepción que de ella se tenga en el ámbito empresarial y entre las personas en general. Un primer reto es el de lograr delimitarse, en la teoría y en la práctica, respecto a la RSC. Como ha quedado indicado, ambos conceptos guardan relación entre sí, pero, a diferencia de la RSC, la filantropía opera en el ámbito de lo no exigible, de la contribución libre.

La RSC, como dimensión directiva que debe ser concretada en la estrategia de cada organización, forma parte inherente de su actividad, en tanto que esa responsabilidad comienza siempre por lo más inmediato: la misión de la empresa, la relación con sus grupos de interés, la calidad de sus servicios, etc. La filantropía, en cambio, no puede ser considerada bajo este mismo prisma, pues de hacerlo estaríamos convirtiéndola en algo exigible, en una actividad demandable a las empresas.

Esta nota fundamental establece una distinción clara entre la filantropía y otros fenómenos como la inversión, la acción social o la sostenibilidad corporativa. Durante las últimas décadas se ha popularizado la expresión 'inversión social' o 'inversión socialmente responsable'. Se trata de una filosofía de inversión en la que se buscan unos rendimientos sobre el capital que vayan más allá del ámbito estrictamente económico, persiguiendo la mejora cualitativa o la sostenibilidad de algún proyecto de carácter social. Sin embargo, incluso este tipo de inversiones están sujetas a la búsqueda de una rentabilidad, mientras que el don filantrópico permanece ajeno por completo a esta lógica.

De la misma manera, la popularización en el ámbito empresarial de la llamada 'filantropía estratégica' a la que aludíamos en el apartado anterior entraña, a su vez, un riesgo similar. Vemos cómo las contribuciones de los grandes filántropos de nuestra época –Warren Buffet, Bill Gates, George Soros, etc.– no consisten en donaciones indiscriminadas de dinero, sino que todas ellas siguen un diseño más refinado, canalizando los fondos de manera estratégica y no de forma vertical (Gross, 2006).

El peligro de entender las actividades filantrópicas solo en clave estratégica es perder de vista en qué consiste realmente la filantropía. Tratar de hacer de ella un ámbito subsumible –y, por ello, justificable– a la lógica económica de una organización entraña el riesgo de terminar por desdibujar el verdadero sentido de la filantropía, que siempre posee un carácter desinteresado, no recíproco. Esto no quiere decir, ni mucho menos, que las actividades o donaciones no puedan llevarse a cabo de manera inteligente, queriendo maximizar su efecto. Al contrario, dicha eficiencia es muy necesaria y debe ser promovida. Sin embargo, no podemos pasar por alto que en la sociedad conviven personas y grupos que, seguramente, no puedan ofrecer nada a cambio ni representen ninguna oportunidad para la creación de valor compartido. Pero ello no puede significar que dichos grupos sean menos susceptibles de ser ayudados.

Como señalábamos al comienzo del cuaderno, una de las notas nucleares de la filantropía es su universalidad, pues en ella no tienen cabida distinción alguna entre personas: consiste en una disposición interior dirigida hacia todos por igual. Querer introducir, a toda costa, un criterio de racionalidad instrumental en las actividades filantrópicas lleva a querer dedicar fondos exclusivamente a «aquellos usos que puedan dar los mejores resultados» (Argandoña, 2015).

**El peligro de entender las actividades filantrópicas solo en clave estratégica es perder de vista en qué consiste realmente la filantropía. Tratar de hacer de ella un ámbito subsumible –y, por ello, justificable– a la lógica económica de una organización entraña el riesgo de terminar por desdibujar el verdadero sentido de la filantropía, que siempre posee un carácter desinteresado, no recíproco.**

El imperativo de la eficiencia no es plenamente compatible con una actividad que, de suyo, es plenamente desinteresada.

Pero, de nuevo, esto no quiere decir que haya que donar de manera indiscriminada o irresponsable. Ambos enfoques pueden convivir. De igual modo que con la RSC, el deseo de paliar distintos problemas sociales debe comenzar con aquellos que más cerca se encuentran, sin pretender obtener algo a cambio o tratando de justificar dicho gasto. Es decir, las actividades filantrópicas deben saber combinar «la compasión con el que sufre con la efectividad de la ayuda» (Argandoña, 2015). De esta manera se respetará la propia naturaleza del don filantrópico, a la vez que se tratará de incrementar sus efectos.

## 6. CONCLUSIONES

A lo largo de estas líneas hemos tenido la oportunidad de adentrarnos brevemente en el fenómeno de la filantropía, tanto en su significado puramente etimológico como en las notas que esta ha ido adquiriendo con el paso de los siglos en las distintas regiones geográficas. Así, en el primer apartado, pudimos mostrar de forma resumida cuál había sido el desarrollo de la filantropía en el continente europeo y en el americano, subrayando las ideas y mentalidad que más habían influido en la configuración de la moderna filantropía.

Siguiendo este desarrollo histórico nos adentramos, en el tercer apartado, en la aparición de la filantropía en el ámbito empresarial y, en concreto, en el ámbito de la RSC. Vimos cómo, de hecho, en sus primeros compases, la RSC se entendió principalmente como filantropía: ser una empresa socialmente responsable consistía, sobre todo, en contribuir económicamente a alguna causa benéfica, cultural o artística. El posterior desarrollo de la RSC como disciplina académica contribuyó a enmarcar mejor la filantropía dentro de la actividad empresarial. En concreto, aludimos al modelo de Carroll por su utilidad a la hora de situar la filantropía en la cumbre de las actividades de RSC de una empresa.

Al igual que en el ámbito de la RSC se comenzó a debatir la relación entre el desempeño social y el desempeño económico de una empresa, vimos en el cuarto apartado cómo ese mismo debate se tradujo, en el ámbito de la filantropía, en la aparición y el desarrollo de la llamada 'filantropía estratégica'. Esta forma de filantropía hace hincapié en la búsqueda de oportunidades para crear valor compartido entre la empresa y la sociedad, y establecer un protocolo destinado a hacer de la filantropía una disciplina más eficiente y con resultados más tangibles.

En el último apartado repasamos algunos de los retos que la filantropía moderna tiene ante sí. Incidimos de forma especial en el peligro de hacer de la filantropía algo plenamente compatible con una lógica estratégica y económica. Existe, sin duda, un campo inmenso de crecimiento para que se convierta en una disciplina más profesional y mejor organizada pero, al mismo tiempo, perviven en nuestra sociedad causas que no ofrecen ningún atractivo empresarial y que, de concebir la filantropía solo en clave estratégica, quedarían completamente desatendidas.

No cabe duda de que la filantropía, sobre todo en Europa, posee un vasto espacio de crecimiento y que su papel es susceptible de adquirir una relevancia mucho mayor en las próximas décadas. En este contexto, contar con un sólido entendimiento de la naturaleza de la filantropía es la mejor garantía para hacer de esta una herramienta útil y eficaz, a la vez que generosa y atenta, para el desarrollo conjunto de las empresas y el entramado social.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

ACKERMAN, R. W. (1973), «How Companies Respond to Social Demands», *Harvard Business Review*, pp. 88-98.

ALTSCHULLER, S. A. (2010), «Distinctions with Differences: The Lawyer's Role in Distinguishing CSR and Corporate Philanthropy», *International Law News*, 2010.

ARGANDOÑA, A. (2015), «Filantropía, compasión, eficiencia...», en *Economía, Ética y RSE*. Disponible en [blog.iese.edu/antonioargandona/2015/11/11/filantropia-compasion-eficiencia/](http://blog.iese.edu/antonioargandona/2015/11/11/filantropia-compasion-eficiencia/), último acceso: 14 de septiembre de 2018.

BALOTTI, R. F., y HANKS Jr., J. J. (1999), «Giving at the Office: A Reappraisal of Charitable Contributions by Corporations», *The Business Lawyer*, vol. 54, pp. 965-996.

BARON, D. P. (2001), «Private Politics, Corporate Social Responsibility, and Integrated Strategy», *Journal of Economics & Management Strategy*, vol. 10, n.º 1, pp. 7-45.

CAPON, N., FARLEY, J. U., y HOENIG, S. (1990), «Determinants of Financial Performance: A Meta-Analysis», *Management Science*, vol 36, n.º 10, pp. 1143-1159.

CARROLL, A. B. (1979), «A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance», *Academy of Management Review*, vol. 4, n.º 4, pp. 497-505.

– (1991), «The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders», *Business Horizons*, vol. 34, n.º 4, pp. 39-48.

– (1999), «Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct», *Business & Society*, vol. 38, n.º 3, pp. 268-295.

– (2008), «A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices», *The Oxford handbook of corporate social responsibility*, pp. 19-46.

CLOTFELTER, C. T. (1985), «Front Matter "Federal Tax Policy and Charitable Giving"», *Federal Tax Policy and Charitable Giving*, pp. 14-20. University of Chicago Press.

BARLINSKA, I. (2008), «La filantropía en Europa, con especial referencia a la Europa central y oriental: algunos nuevos enfoques», *La filantropía: tendencias y perspectivas Homenaje a Rodrigo Uría Meruéndano*, pp. 89-102, Fundación de Estudios Financieros.

DE SWAAN, A. (1988), *In Care of the State: Health Care, Education and Welfare in Europe and the Usa in the Modern Era*, Cambridge: Polity Press.

DODDS, E. R. (1965), *Pagan and Christian in an Age of Anxiety*, Cambridge University Press.

FREDERICK, W. C. (2006), *Corporation, Be Good! The Story of Corporate Social Responsibility*, Dog Ear Publishing.

FRIEDMAN, M. (1962), *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago.

– (1972), «Milton Friedman Responds», *Business and Society Review*, n.º 1, pp. 5-16.

GREENING, D. W., y TURBAN, D. B. (2000), «Corporate Social Performance as a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce», *Business & Society*, vol. 39, n.º 3, pp. 254-280.

GROSS, D. (2006), «Giving It Away, Then and Now», *The New York Times*. Disponible en [www.nytimes.com/2006/07/02/business/yourmoney/02view.html](http://www.nytimes.com/2006/07/02/business/yourmoney/02view.html), último acceso: 11 de septiembre de 2018.

HILLMAN, A. J., y KEIM, G. D. (2001), «Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line?», *Strategic Management Journal*, vol. 22, n.º 2, pp. 125-139.

KLEPPER, A., y MACKLER, S. (1986), *Screening Requests for Corporate Contributions*, The Conference Board, Nueva York.

- KRAMER, M. R., y PORTER, M. E. (2006), «Strategy and Society. The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility», *Harvard Business Review*, p. 84.
- LEV, B., PETROVITS, C., y RADHAKRISHNAN, S. (2010). «Is Doing Good for You? How Corporate Charitable Contributions Enhance Revenue Growth», *Strategic Management Journal*, vol. 31, n.º 2, pp. 182-200.
- LÓPEZ, P. P. (2018). «La chienlit c'est lui! De Gaulle ante mayo de 1968», *Arbor*, vol. 194, n.º 787, p. 428.
- LYDENBERG, S. (2005), *Corporations and the Public Interest: Guiding the Invisible Hand*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- MARGOLIS, J. D., y WALSH, J. P. (2003), «Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business», *Administrative Science Quarterly*, vol. 48, n.º 2, pp. 268-305.
- MARX, J. D. (1999), «Corporate Philanthropy: What is the Strategy?», *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 28 n.º 2, pp. 185-198.
- MUIRHEAD, S. A. (1999), *Corporate Contributions: The View from 50 Years*, The Conference Board, Nueva York.
- NAVARRO, P. (1988), «Why Do Corporations Give to Charity?», *Journal of Business*, pp. 65-93.
- NEIHEISEL, S. R. (1994), *Corporate Strategy and the Politics of Goodwill: A Political Analysis of Corporate Philanthropy in America*, Peter Lang, Nueva York.
- NOVO, J. P. L. (2008), «La filantropía en los Estados Unidos: formas, culturas e instituciones», *La filantropía: tendencias y perspectivas. Homenaje a Rodrigo Uría Meruéndano*, pp. 25-88, Fundación de Estudios Financieros.
- ORLITZKY, M., SCHMIDT, F. L., y RYNES, S. L. (2003), «Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis», *Organization Studies*, vol. 24, n.º 3, pp. 403-441.
- OSTROWER, F. (1995), *Why the Wealthy Give. The Culture of Elite Philanthropy*, Princeton, Princeton University Press.
- PÉREZ-DÍAZ, V. (2008), «Horizonte y dilemas de la filantropía», *La filantropía: tendencias y perspectivas. Homenaje a Rodrigo Uría Meruéndano*, pp. 11-24, Fundación de Estudios Financieros.
- PORTER, M. E., y KRAMER, M. R. (2002), «The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy», *Harvard Business Review*, vol. 80, n.º 12, pp. 56-68.
- PRESTON, L. E. (1975), «Corporation and Society: The Search for a Paradigm», *Journal of Economic Literature*, pp. 434-453.
- RANGAN, K., CHASE, L., y KARIM, S. (2015), «The Truth About CSR», *Harvard Business Review*, vol. 93, n.º 1/2, pp. 40-49.
- ROMAN, R. M., HAYIBOR, S., y AGLE, B. R. (1999), «The Relationship between Social and Financial Performance: Repainting a Portrait», *Business & Society*, vol. 38, n.º 1, pp. 109-125.
- TOCQUEVILLE, A. D. (1980), *La democracia en América*, Alianza.
- VAN LEEUWEN, M. H. D. (2000), *The Logic of Charity: Amsterdam, 1800-1850*, Palgrave Macmillan UK, Londres.
- WARTICK, S. L., y Cochran, P. L. (1985), «The Evolution of the Corporate Social Performance Model», *Academy of Management Review*, vol. 10, n.º 4, pp. 758-769.

