

# Responsabilidad Social Empresarial y Fomento Cultural en México una relación posible y exitosa

Díaz Pérez, Karla Elizabeth; Vega Macias, Daniel.

Universidad de Guanajuato  
*karla.diaz.inv@gmail.com*

## Resumen

La Responsabilidad Social Empresarial busca generar impactos positivos en el entorno y contribuir al beneficio social, esto puede ser posible fomentando el arte y la cultura. Esta investigación indaga sobre el Fomento Cultural en México como estrategia de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), se presenta el estudio del Museo

Soumaya, a través de un enfoque cualitativo. En el trabajo se encontró que el Museo Soumaya desarrolla una estrategia de no mercado, es decir, un espacio no económico que incluye a las instituciones culturales. Si bien contribuye al bienestar social, aún es necesario desarrollar esfuerzos que tengan un mayor alcance en la población.

**Keywords:** Fomento Cultural, México, Responsabilidad Social Empresarial.

**JEL:** M14

## Management model proposal: a theoretical review of the Toyota system

### Abstract

Corporate Social Responsibility (CSR) aims to contribute to generate positive impacts on the environment and contribute to social benefit. This may be possible by promoting art and culture. This research investigates the Cultural Promotion in Mexico as a strategy for Corporate Social Responsibility (CSR), the study of the Soumaya Museum is presented, through a qualitative approach. In

the work, it was found that the Soumaya Museum develops a non-market strategy, that is, a non-economic space that includes cultural institutions. Although it contributes to social welfare, it is still necessary to develop efforts that have a greater reach among the population.

**Palabras clave:** Corporate social responsibility, Cultural Promotion, México

**JEL:** M11

## 1. Introducción

En México aún parece largo el camino hacia la incorporación de la RSE dentro del ámbito empresarial. Comparando el número total de unidades económicas reportadas por el Instituto Nacional de Estadística y geografía (INEGI, 2018) y las unidades económicas que cuentan con el distintivo ESR (Empresa Socialmente Responsable), se encontró que solo el 0.017% de las empresas en el país cuenta con éste. Esto representa un área de oportunidad, ya que, aún faltan un gran número de empresas por integrarse a un esquema formal de RSE. Además, si se relacionan las unidades económicas que tienen un distintivo de RSE y aquellas que tienen programas relativos al Fomento Cultural, el número de empresas se reduce de manera considerable, brindando un área para implementar acciones y motivar la participación dentro de este rubro.

En México, la inversión privada vinculada al arte y cultura se relaciona con las causas elegidas por los integrantes del “Tercer Sector”. Sin embargo, si consideramos el total de unidades económicas censadas en 2018 por el INEGI, hay solamente una Institución Sin Fines de Lucro (ISFL) en materia de fomento cultural (incluyendo museos y bibliotecas) que pudiera recibir donaciones por cada 10,000 unidades económicas. Lo que permite distinguir un área de oportunidad para brindar impulso en la vinculación de las empresas privadas en el sector del Fomento Cultural, a través de estrategias de RSE.

Derivado de lo anterior, el objetivo de este estudio es comprender el fomento cultural como acción de RSE en México, considerando el caso del Museo Soumaya como un caso de éxito de Grupo Carso. Se busca analizar las motivaciones e impedimentos de quienes desarrollan las estrategias que vinculan la RSE y el Fomento Artístico y Cultural; detectar las estrategias y buenas prácticas que es posible resaltar y replicar; identificar si existe un aporte, ya sea positivo o negativo, para la imagen corporativa de la empresa, y finalmente distinguir áreas de oportunidad dentro del fomento artístico y cultural que puedan abordarse desde la RSE.

En las páginas que siguen se presentan en un primer momento los elementos teóricos que sustentan este trabajo. Enseguida se exponen los materiales y métodos que guiaron el proceso de investigación. Posteriormente, en un tercer momento, se describen los resultados de la investigación en cuatro categorías: Actores; Estrategias y Buenas Prácticas; Imagen Corporativa y Empresa Sociedad y Gobierno. Finalmente, se exponen algunas conclusiones generales derivadas de este trabajo.

## **2. Marco teórico**

### **2.1 Responsabilidad Social Empresarial**

La empresa tiene un vínculo con el medio ambiente y la sociedad en donde desarrolla sus actividades. Empresa y sociedad no son elementos que se encuentran en esferas diferentes sino son parte de una totalidad, por lo que es posible hablar del término “empresa en la sociedad” como un conjunto, más allá de “empresa y sociedad” como organismos independientes (Andriof & Waddock, 2002; Siltaoja & Onkila, 2013).

La ética empresarial trata de la obligación de las instituciones de negocios con la sociedad, lo que da lugar a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Ya que a través de la RSE se busca minimizar los impactos negativos y maximizar los positivos, así como lograr el bien común, considerando los bienes de la empresa y sus grupos de interés, al mismo tiempo que los de la sociedad en general (Marsden & Andriof, 1998; Andriof & Waddock, 2002; Hartman, DesJardins & Espinoza, 2013).

Un estudio realizado en Latinoamérica indica que las iniciativas de RSE reciben influencia de actores externos a las empresas, creando así un sistema. Entre ellos se encuentran: actores internacionales, como son organizaciones multilaterales y redes de activistas; actores del país de origen, entre los que se encuentran oficinas centrales de corporaciones multinacionales, fundaciones privadas, gobiernos del país de origen e instituciones académicas; y actores nacionales, como son gobierno, las universidades, las OSC (Organizaciones de la Sociedad Civil), comerciales y de la industria, las ONG

(Organizaciones No Gubernamentales) las instituciones académicas y los sindicatos (Haslam, 2012).

En el entorno empresarial existen componentes de mercado y de no mercado. Por una parte, el primero incluye las interacciones entre la empresa y otras partes que son intermediadas por mercados o acuerdos privados, implican transacciones económicas y el intercambio de propiedad. Por otra parte, el entorno de no mercado incluye interacciones que son intermediadas por el público, las partes interesadas, el gobierno, los medios de comunicación y las instituciones públicas (Baron, 1995). Incluyen también causas sociales, públicas y culturales (Doh, Lawton & Rajwani, 2012).

Considerando lo anterior, es posible ubicar algunas acciones de RSE como una estrategia de no mercado, debido a que incluyen las relaciones comunitarias, entre ellas las ONG y las autoridades locales; relaciones con los inversores, no solo de los accionistas, sino también con los banqueros de inversión y con las agencias calificadoras; relaciones gubernamentales como pueden ser legisladores y reguladores gubernamentales; una unidad de RSE que gestiona la ética y el cumplimiento; y una fundación que distribuye dinero a causas dignas (Husted & Allen, 2011).

## **2.2 Fomento Cultural**

El fomento cultural se refiere a la protección o impulso a la cultura y al disfrute de los bienes, servicios y derechos relacionados con ella. Implica la participación en la vida cultural; la protección de los intereses morales y materiales correspondientes a las producciones científicas, literarias o artísticas y a la libertad para la actividad creadora (Comisión Nacional de los Derechos Humanos [CNDH], 2016). Además, considera su difusión y desarrollo, así como la atención a la diversidad en todas sus manifestaciones y expresiones (Ley General de Cultura, 2017).

Las políticas culturales se consideran un proceso social que implica la difusión de conocimientos y la construcción de identidades. Pueden abonar a la transformación de las realidades de una comunidad de acuerdo con sus necesidades, ya que son vehículos

de producción y difusión de saberes, y son códigos y procesos de apropiación que contribuyen a la creación de una realidad acorde a los intereses de la comunidad, además de que establece pautas equitativas y justas con relación a la distribución y acceso a los bienes y servicios culturales (Yúdice, 2002).

En México el fomento a la cultura es una tarea principalmente del Estado, y se incluye dentro de los ámbitos del Plan Nacional de Desarrollo de los diferentes sexenios presidenciales. Ejea (2000) considera que la política cultural en México dentro de los planes de gobierno identifica tres dimensiones principales: en primer lugar, la conservación y salvaguarda del patrimonio material e inmaterial; en segundo, la extensión de los beneficios de la cultura a toda la población; y, por último, el fomento a la creación artística.

### **2.3 Arte, cultura y empresa.**

Las acciones empresariales que apoyan el arte y la cultura se encuentran dentro del ámbito del no mercado, al buscar bienestar social y promover comportamientos benéficos para el individuo y la sociedad (Toscani & Prendergast, 2019). Además, al entender la RSE como la integración voluntaria de la compañía hacia las preocupaciones sociales y ambientales, el arte y la cultura se incluyen como una causa social (Herranz-de-la-Casa & Manfredi-Sánchez, 2015) ya que estos esfuerzos empresariales hacen posible que las expresiones artísticas lleguen a personas que por otros medios no hubieran tenido la oportunidad de acercarse a ellas, o bien artistas que no hubieran logrado socializar sus obras, enriqueciendo la vida de la comunidad (Bloch, 2010).

El apoyo a las artes por parte de la iniciativa privada se consolida como una relación de ganar-ganar. Es decir, el arte y la cultura se transforman de beneficiarios pasivos a productores de beneficios empresariales (Lewandowska, 2015). El apoyo a las artes, desde una perspectiva empresarial, se reconoce como una inversión que tiene consecuencias sobre el retorno de valor hacia la empresa. Tiene un impacto en el ambiente interno ya que puede contribuir a desarrollar la creatividad, la participación, el

trabajo en equipo y el compromiso de los empleados (Comunian, 2013). El impacto en el ambiente externo sucede al impulsar la educación y la cultura en la comunidad donde realiza sus operaciones empresariales (Lewandowska, 2015).

Integrar el arte y la cultura dentro de la acción empresarial trae diversos beneficios, además de los ya mencionados. Entre ellos la mejora de su imagen corporativa, posicionamiento de marca, percepción positiva de los grupos de interés, mayor lealtad por parte de los consumidores, aumento de la participación de la comunidad con las actividades empresariales, mayor comunicación entre la empresa y sus grupos de interés (Masé, 2020; Toscani & Prendergast, 2019; Lewandowska, 2015; Herranz-de-la-Casa & Manfredi- Sánchez, 2015).

A pesar de los beneficios mencionados, existe una crítica hacia la implicación de la empresa en los asuntos artísticos y culturales. Por una parte, los artistas, creadores o gestores culturales, en la búsqueda de beneficios económicos, pueden dejar en un segundo orden de importancia la estética y la creación artística en sí, buscando satisfacer los intereses empresariales (Bloch, 2010). Por otra parte, al crear eventos masivos las empresas buscan ampliar la cobertura del público, pero comprometen la experiencia estética del individuo, ya que limita acercarse y percibir la esencia de la obra de arte, y elimina el misterio que implica el arte misma (Donoghue, 1983, como se citó en Bloch, 2010).

Si bien son las empresas quienes llevan a cabo las acciones de RSE que apoyan al arte y la cultura, son determinadas personas dentro de la empresa quienes deciden que causas apoyar. Con relación a las estrategias de RSE vinculadas con el arte y la cultura hay individuos clave, ya sea gerentes, directivos de áreas, personas cercanas a los directores ejecutivos (CEO, por sus siglas en inglés) o incluso el mismo CEO quien toma la decisión de apoyar a estas causas. El individuo que influye o bien toma la decisión sobre las causas relacionadas con el arte y la cultura, es una persona que tiene experiencia y conocimiento del tema, además de que sus intereses personales se relacionan con este rubro (Daellenbach, Thirkell & Zander, 2013)

Entre las razones por las cuales las personas contribuyen a causas culturales y artísticas, se encuentran los siguientes: necesidad de autoestima; reconocimiento por parte de otros; orgullo por la asociación; sentido de comunidad; responsabilidad y amor por las artes; percepción de la imagen corporativa; atención a la solicitud de una persona que respetan; por la insistencia de quienes buscan el apoyo, tradición familiar, o incluso como una estrategia financiera para reducir impuestos (Kotler & Scheff, 1997).

### **3. Metodología**

La presente investigación aborda desde un enfoque cualitativo el caso del Grupo Carso, Fundación Slim y su iniciativa del Museo Soumaya, como un caso de éxito de empresas que han implementado estrategias de RSE vinculadas con el Fomento Cultural.

Se utiliza como elemento principal de recolección de datos la entrevista semiestructurada. Para la elaboración de la guía de entrevista que fue el eje de esta investigación se consideraron posibles Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que pudieran presentar las empresas y organismos que tienen dentro de sus estrategias de RSE actividades de Fomento Cultural. Por otra parte, para lograr captar las buenas prácticas que se relacionan con la Responsabilidad Social Empresarial y el Fomento Cultural, se utilizó la Plantilla de Buenas Prácticas de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), considerando los criterios para la identificación de las buenas prácticas que se proponen. Además, se realizó una investigación documental en revistas, periódicos nacionales y redes sociales, así como una revisión de material audiovisual en algunos sitios de la Internet. Se reserva el anonimato de los sujetos de investigación por lo que se identifican en el texto y en los testimonios incluidos, solo con su puesto dentro de la organización y profesión, o bien como “usuario de” el nombre de la red social y la fecha en que se realizó el comentario.

Para el análisis de información se transcribieron las entrevistas, la información de noticias, videos y capturas de pantalla de redes sociales, se cambió a formato RTF para formar una Unidad Hermenéutica (UH) en el programa Atlas. Ti. La Unidad Hermenéutica fue conformada por un total de 8 documentos. Con la UH formada se procedió a realizar un análisis de primer orden adhiriéndose a los términos de los informantes (Gioia, Corley & Hamilton, 2012), obteniendo 513 códigos. Posteriormente se realizó una agrupación de los conceptos que se referían a elementos similares y se eliminaron aquellos que no se relacionaban con los objetivos de la investigación. Finalmente, se obtuvieron un total de 337 códigos que se constituyen como conceptos de primer orden obteniendo las cuatro categorías principales que se detallan en las páginas que siguen

## 4. Resultados

### 1. Análisis y Discusión de Resultados

La presente investigación busca describir cómo sucede el fenómeno del Fomento Cultural a través de la Responsabilidad Social Empresarial en el Museo Soumaya, de la Ciudad de México, a partir de cuatro categorías: a) Actores; b) Estrategias y buenas prácticas; c) Imagen corporativa; d) Empresa, sociedad y gobierno (Figura 1). En esta sección se presentan los hallazgos principales de cada una.

**Figura 1. Principales categorías**



Fuente: Elaboración propia

#### 4.1 Actores

El actor de mayor jerarquía es el director del conglomerado “Grupo Carso”, un empresario mexicano que inicia con las actividades del grupo en 1980 y con las actividades de la Fundación Slim en 1986. Se dice que su gusto por el arte surge como iniciativa de su esposa, quien falleció en 1999, dando origen a una institución cultural (Gutiérrez, 2011). Con relación al Museo Soumaya el empresario reconoce que el objetivo de esta iniciativa es ofrecer el Museo y su colección de arte a la sociedad mexicana.

“Creemos que puede ser importante para la población mexicana dentro de la idea de su formación y desarrollo del capital humano, un lugar donde se enriquezca con la cultura mundial, con la cultura internacional, con la Historia del Arte, con la Historia de México, y este será un lugar donde podamos ofrecer todo esto” (Carloslimvideooficial, 2011).

El segundo actor que aparece es el director del Museo Soumaya, quien es historiador y director del Museo desde el 2003. Afirma que la motivación para la cual se crea este espacio es ofrecer una colección de arte que es difícil encontrar en América Latina y ponerla a disposición del público para salir de su propia realidad. Dentro de los impedimentos que afectan este tipo de iniciativas el director señala que estas iniciativas culturales se han cerrado a ciertos grupos o élites, lo cual no permite transformar a las comunidades (Miranda, 2017).

Finalmente, como un tercer actor se encuentra la Directora de Comunicación de Museo Soumaya, quien señala que la motivación principal para crear estos proyectos que vinculan la RSE con el Fomento artístico y cultural, va más allá del compromiso, se traduce en una necesidad de cubrir las demandas de la población primordialmente mexicana, entre estas las de cultura y las de educación. De manera que el Museo tiene

como objetivo poner a la disposición del público una colección privada de más de 30 siglos de arte. Como parte de las motivaciones de los directivos, señala que es parte de la naturaleza de la familia del empresario el poder ayudar, lo que coincide con la motivación personal de la directora de comunicación de ayudar y compartir conocimiento. Dentro de los impedimentos señala que existe una visión elitista del arte, lo cual dificulta que algunas personas se acerquen al Museo. Además, señala también entre las principales dificultades la diversidad de público que se atiende, la personalización en la atención a los diferentes públicos, la gestión de recursos humanos y económicos, así como la logística compleja que requieren estas acciones.

“Entonces toda esa logística que de pronto se ve casual, sencillo, que así lo buscamos, que no sea para especialistas, pero implica a muchísima gente, muchísima, cualquier cosa del Museo” (Directora del Departamento de Comunicación Museo Soumaya, pedagoga).

#### **4.2 Estrategias & Buenas prácticas**

Esta categoría permite identificar las estrategias de RSE que se llevan a cabo dentro del conglomerado a través de su Fundación, y los ámbitos específicos en donde se consolidan como parte de las actividades del Museo. También se identifican las buenas prácticas que es posible resaltar y replicar, es decir, elementos que podrían ser aplicados en otras instituciones culturales. El conglomerado de Grupo Carso desarrolla estrategias de RSE a través de programas sociales en los ámbitos de la educación, salud, empleo, desarrollo económico, migración, seguridad vial, deporte, medio ambiente, justicia, cultura, desarrollo humano y ayuda humanitaria que:

“contribuyen a mejorar la calidad de vida de la población de todas las edades, promueven la formación de capital humano y generan oportunidades que propician el desarrollo integral de las personas, así como de sus comunidades” (Fundación Slim, s.f.).

En el ámbito de la cultura, la Fundación tiene tres programas principales: el Museo Soumaya, el Centro de Estudios de Historia de México y el Museo Casa Guillermo Tovar de Teresa. En específico el Museo Soumaya tiene programas particulares para atender a diferentes públicos: personas con discapacidad motriz, invidentes, personas con Alzheimer, adolescentes, niños en edad preescolar, y grupos empresariales. En la Tabla 2 se enlistan y describen los programas de Responsabilidad Social Empresarial que forman parte de las actividades del Museo. Todos estos programas se pueden solicitar en cualquier momento del año y son gratuitos.

**Tabla 1. Programas de RSE que se llevan a cabo en el Museo Soumaya**

Programa	Público	Descripción
Remontando el vuelo	Personas con discapacidad	Acceso y acompañamiento en silla de ruedas para personas con discapacidad motriz. Visitas táctiles para personas con discapacidad visual.
La edad de bronce	Adultos mayores	Adaptación de espacios y recorridos guiados de acuerdo a las necesidades de los adultos mayores
El perfil del tiempo	Personas con Alzheimer	Destinado para personas con Alzheimer y un cuidador/acompañante. Una persona del Museo acude a realizar algunas sesiones previas a la institución en donde se encuentra la persona con Alzheimer o incluso a su hogar, llevan a cabo una serie de dinámicas que concluyen en la visita final al Museo.

<p>La guarida de los niños</p>	<p>Niños en situación de calle</p>	<p>Actividades pensadas y diseñadas para instituciones que trabajan con niños de la calle. Busca lograr que los niños se identifiquen con la obra, por su contexto y a partir de ahí retomar ciertos hilos y puntos de arte para hacer conexión con ellos mismos.</p>
<p>Recorridos para niños</p>	<p>Niños de preescolar y primaria baja (1º, 2º y 3º grado)</p>	<p>Actividades de desarrollo motriz, habilidades finas y gruesas, identificación de colores, plasmado en diferentes obras.</p>
<p>Talleres para adolescentes</p>	<p>Adolescentes de escuelas secundarias y preparatorias</p>	<p>Se realizan dentro de las escuelas secundarias y preparatorias, generalmente son dos o tres sesiones teóricas en las escuelas, y después el alumno va al Museo para practicar lo que se vio en la teoría.</p>
<p>Mi libro de autor</p>	<p>Adolescentes</p>	<p>A partir de la colección que el Museo posee de la obra del poeta libanés Yibrán Jalil, el momento de exilio y el proceso de migración que él vive, se busca que el adolescente lo relacione con su propio proceso de crecimiento en la adolescencia y el encontrarse a sí mismo, con la creación de un libro autobiográfico que recopila diferentes proyectos elaborado durante sus visitas al Museo y posteriormente se coloca en una de las salas de exhibición para que el público pueda verlo.</p>

Fuente: Elaboración propia

La institución asume la responsabilidad social empresarial como parte de la misión cultural que un recinto de esta naturaleza conlleva, y su principal objetivo es poner al alcance de la población un acervo que les permita acercarse a la cultura.

“Y dentro del Museo, creo que la misión cultural en casi todos los espacios, lleva de la mano el compromiso social, entonces no es que dentro del Museo Soumaya tengamos un particular interés de la RSE, es que es parte del compromiso de compartir un acervo cultural, vamos, no es que pongamos extraesfuerzo o que tengamos un rubro específico de RSE, no, es poner a la disposición un acervo europeo y americano, de forma gratuita todos los días para quien sea, como esta posibilidad de acercarte a diferentes actividades, a los artistas, a libros, no sé, a un sinfín de cosas, a presentaciones de danza, creo que es eso todo lo cultural va forzosamente ligado con una Responsabilidad Social” (Directora del Departamento de Comunicación Museo Soumaya, pedagoga).

El Museo tiene programas de colaboración en primer lugar con las otras vertientes de cultura dentro de Fundación Slim y, en segundo lugar, con diversas organizaciones externas, entre ellas, la organización ambiental World Wildlife Fund (WWF). También es parte del programa de Google Arts and Culture donde a través de la digitalización de las obras es posible tener acceso a 785 pinturas, 31 en ultra alta definición y 12 exposiciones a través de las plataformas digitales. Sus colaboraciones incluyen también a la secretarías de cultura a nivel nacional y estatal, a través de exposiciones itinerantes. La Figura 2 resume las buenas prácticas que se consolidan en el Museo Soumaya.

**Figura 2. Buenas prácticas**



Fuente:

Elaboración Propia.

## 4.2 Imagen Corporativa

Para indagar sobre la forma en que las prácticas de RSE vinculadas con el Fomento Cultural tienen un impacto ya sea positivo o negativo en la imagen de la empresa, se hizo una breve exploración de las redes sociales Facebook, Twitter, YouTube e Instagram, de las publicaciones con los *hashtags* #museosoumaya #soumaya #fundacionlim #carso #grupocarso #carloslim y comentarios de este año 2020 y el año anterior 2019.

Es posible percibir que existe una buena opinión del público en cuanto al Museo, valoran la arquitectura, el hecho de que existan piezas en la colección exclusivas y que estén al alcance del público, se le reconoce y compara entre los mejores museos del mundo. También se existe una buena percepción del público hacia los recorridos virtuales.

“El Museo Soumaya en México, se puede decir, que es su equivalente (comparándolo con el museo del Bosco); el Soumaya lo frecuentaba cuando en un principio se encontraba en una plaza denominada Loreto en la Ciudad de México, puedo decir que fue mi escuela visual, conocí obras originales de los clásicos sin salir del país” (Usuario de Twitter, 29/10/2020).

Se identifica como parte de la Fundación, aunque se encontraron pocos comentarios que lo vinculen con el conglomerado. Se le relaciona con el CEO del conglomerado y se reconoce y agradece el hecho de poner a disposición del público su colección. También se le relaciona con la ayuda hacia causas benéficas.

“Hermoso Museo Soumaya, es un privilegio entrar y ver las grandes obras de escultores y artistas plásticos. ¡Gracias! Sr. Carlos Slim” (Usuario de Instagram 5/09/2020).

Los comentarios negativos se relacionan principalmente con la propuesta arquitectónica del Museo y con el hecho de que sea una colección privada ecléctica.

“Pues me tuve que morder la lengua [retractarse de una opinión] para no decir que el Museo Soumaya de Polanco es todo lo que Slim no sabía acomodar en su casa (...), el del Sur está más lindo” (Usuario de Twitter 7/10/2020).

#### **4.4 Empresa, sociedad & gobierno**

Con las estrategias de RSE que se llevan a cabo en el Museo Soumaya, se contribuye a extender los beneficios de la cultura a toda la población, la cual se constituye como uno de los ámbitos principales de política cultural. Esto genera oportunidades de vinculación entre el sector cultural del país, y con el gobierno en pro del fomento al arte y la cultura. Con la misión del arte para todos, el Museo pretende hacer accesible el arte al público, incluso ha compartido obras de la colección en las calles para que las personas puedan tener esta experiencia con el arte.

“Arte para todos es una misión difícil, de fundamento es una visión muy linda, es la apertura, lo que decíamos hace rato, no tienes que saber de arte para acercarte a él” (Directora del Departamento de Comunicación Museo Soumaya, pedagoga).

“La gente no lo creía, pero eran los bronce originales de Dalí sobre la avenida Reforma, ahí, o sea, no hacías nada, solo pasabas. En el atrio de San Francisco, en el centro de la Ciudad de México, ahí ha estado Rodin, ha estado Dalí, ahí solamente vas caminando y las ves, ni siquiera es pagar un boleto o hacer fila para entrar” (Directora del Departamento de Comunicación Museo Soumaya, pedagoga).

Otra de las áreas en las que el Museo ha aportado en favor del fomento cultural en el país ha sido en la conservación y salvaguarda del patrimonio material e inmaterial, a través de la repatriación de obras, ya que han logrado regresar a México obras que en algún momento habían salido del país y se ha investigado, conservado, y exhibido dentro de alguna sede del Museo. Además de su proyecto más reciente “Casa Guillermo Tovar de Teresa” en donde recopila el acervo del historiador y bibliófilo mexicano quien también fue investigador de las épocas Virreinal y Decimonónica. En cuanto al ámbito inmaterial se encuentran la aportación de una identidad nacional, al identificar al Museo y sus obras como parte de los mexicanos y vincularlo con la cultura nacional.

“Estamos convencidos de la necesidad de establecer diálogos distintos entre instituciones, mostrar que Latinoamérica no es el estereotipo, como México no somos nada más mariachi y tequila. Entonces es apostar por construir una mexicanidad y una hermandad latinoamericana desde nuevos derroteros, y si eso lo permite el arte como una manifestación de la cultura, pues hay que apostar también por seguir construyéndola, hilvanándola y haciendo un tejido social mucho más cerrado.” (Miranda, 2011).

“Compartir, de crear y reconstruir identidades, porque dentro de un museo es lo que haces, como compartir, dialogar, interactuar y reconstruir” (Directora del Departamento de Comunicación Museo Soumaya, pedagoga).

Con relación a la cobertura, el Museo tenía entre 2,000 y 3,000 visitantes diariamente antes de la pandemia, de estos visitantes en su gran mayoría, casi el 80%, era la primera vez que lo visitaba. Lo anterior pone en evidencia que a pesar de la gran cantidad de gente que pareciera ser alcanzada por las actividades del Museo, aún gran parte de la población no vive esta experiencia. Aunado a su ubicación, al estar en una de las zonas exclusivas de la Ciudad de México y la poca difusión de sus actividades en otras zonas por medio de plataformas distintas a las digitales. Por lo que el esfuerzo del Museo aún es insuficiente para cubrir las necesidades culturales de toda la población y brindar acceso a la experiencia estética.

Finalmente, con relación al fomento a la creación artística, esta iniciativa de RSE contribuye al crear espacios de diálogo y exhibición para las diferentes propuestas artísticas en México. Y también en la sensibilización hacia el quehacer cultural en niños y adolescentes, sembrando la inquietud de la experiencia artística en ellos a través de programas especializados para este sector de la población.

#### **4.5 Discusión**

Los actores que se involucran en la generación y ejecución de las estrategias de RSE vinculadas con el Fomento Cultural son en primer lugar el CEO (en este caso el director del conglomerado), pero después se van sumando actores como son directores (el director del Museo) y coordinadores de área que ejecutan los programas. Lo cual coincide con lo planteado por Daellenbach, Thirkell & Zander (2013), al referirse que los CEO reciben influencia de otros actores dentro de la corporación con relación a las estrategias que se ejecutarán en esta área. Además, también se cumple lo que el mismo autor plantea que estas personas que colaboran o influyen en las decisiones del CEO tienen experiencia y conocimiento del tema, además de un gusto personal, ya que, en los tres

niveles analizados, la profesión, especialización y gusto personal de los actores se relaciona con el arte y cultura.

En la primera categoría que corresponde a los actores es posible dividir las motivaciones para involucrarse en estrategias de RSE que estén vinculadas con el fomento cultural en tres ámbitos: personales, como son los gustos propios y profesión; sociales, como son ayudar a la población mexicana, ayudar a los necesitados, poner la colección a disposición del público; y finalmente los morales y éticos, estos son los que señalan que es un deber de la empresa ayudar o contribuir. Lo anterior coincide con algunos elementos señalados por Kotler & Scheff (1997), entre ellas el sentido de comunidad, el amor por las artes y la tradición familiar.

Las acciones que realiza el conglomerado a través del Museo Soumaya, se pueden identificar como elementos de la ética empresarial y de RSE, ya que plantean la búsqueda del bien común y la atención a los intereses de la sociedad (Marsden & Andriof, 1998; Holmes & Watts, 2000; Andriof & Waddock, 2002; Hartman, DesJardins & Espinoza, 2013; Herranz-de-la-Casa & Manfredi- Sánchez, 2015, Carrol & Buchholz, 2015; Toscani & Prendergast, 2019).

Las acciones empresariales que apoyan el arte y la cultura, se identifican como acciones de RSE al procurar beneficios sociales y promover comportamientos positivos para el individuo y la sociedad (Toscani & Prendergast, 2019). Además, al entender la RSE como la integración voluntaria de la compañía hacia las preocupaciones sociales y ambientales, el arte y la cultura se incluyen en las causas sociales (Herranz-de-la-Casa & Manfredi- Sánchez, 2015) ya que estos esfuerzos empresariales hacen posible que las expresiones artísticas lleguen a personas que por otros medios no hubieran tenido la oportunidad de acercarse a ellas, o bien artistas que no hubieran logrado socializar sus obras, enriqueciendo la vida de la comunidad (Bloch, 2010).

Es posible enmarcar las acciones de Fomento Cultural del conglomerado Carso dentro de una estrategia de no mercado (Doh, Lawton & Rajwani, 2012; Husted & Allen,

2011; Baron, 1995), ya que a través de todos los programas en los que el conglomerado tiene injerencia por medio de la Fundación Slim, incluyendo el Museo Soumaya, tiene el objetivo de contribuir al desarrollo integral de las personas y sus comunidades. Además, busca atender a un segmento de la población que va más allá de sus principales *stakeholders* (clientes, proveedores y empleados), como son grupos vulnerables de la población. En el caso del Museo son los niños en situación de calle, personas con discapacidad, personas con enfermedades; instituciones educativas; organismos gubernamentales nacionales y estatales; fundaciones, como World Wildlife Fund (WWF), empresas privadas como Google, críticos, artistas e investigadores.

Los elementos anteriores también revelan que las iniciativas de RSE en Latinoamérica son parte de un sistema que es influenciado por actores externos a la organización, como lo destaca Haslam (2012). En el caso del Museo la red de activistas de WWF forma parte de los actores internacionales. Los organismos gubernamentales, instituciones educativas, fundaciones con las que tiene colaboración para atender grupos vulnerables, forman parte de los actores del país de origen

## **5. Conclusiones**

El fomento cultural como acción de responsabilidad en México es una realidad que además de ser posible, puede desarrollarse de manera exitosa, trayendo beneficios tanto para la empresa como para la sociedad en donde esta lleva a cabo sus operaciones. Ejemplo de lo anterior es el caso de éxito de Fundación Slim y el Museo Soumaya. Se puede distinguir esta iniciativa como una acción de RSE ya que contribuye al bienestar de la comunidad, además de ubicarla como una estrategia de no mercado, ya que abarca grupos de interés que se encuentran fuera del mercado del conglomerado o de los grupos de interés principales.

Dentro de la categoría de actores, que describe a quienes hacen posible y ejecutan las acciones de Fomento Cultural y Responsabilidad Social Empresarial se identifican tres tipos de actores principales dentro de esta estrategia: el CEO, el director del Museo

y los coordinadores de diferentes áreas del Museo. Entre las principales motivaciones de cada uno para participar en estas estrategias de RSE y Fomento Cultural se encuentran el interés personal, el deseo de contribuir con la sociedad y la responsabilidad de la empresa y ellos mismos hacia la sociedad. Las principales dificultades se relacionan con elementos de logística, gestión de recursos (humanos y materiales) y la percepción elitista del arte.

Las buenas prácticas constituyen una categoría que resalta elementos destacados y replicables, por otras instituciones o empresas. Se presentan como acciones esenciales que podrían ser considerados al realizar iniciativas de RSE vinculadas con el Fomento Cultural. Las prácticas destacadas del Museo Soumaya son el acceso gratuito a las instalaciones y programas; la amplitud de horario, la diversidad de públicos, la amplitud de programas, y finalmente las acciones de comunicación, a través de redes sociales y plataformas digitales para difundir sus obras.

El público se suma a la ecuación del Fomento Cultural y RSE, no solo como beneficiario, sino como crítico o impulsor de estas iniciativas y también de la empresa que las apoya. Por lo anterior, los programas culturales pueden tener impacto en la imagen corporativa. En el caso aquí presentado fue posible identificar una buena percepción del público con relación a las actividades, con la propuesta artística y una actitud de reconocimiento y gratitud hacia el empresario por contribuir a este tipo de iniciativas. A pesar de que existen algunas críticas hacia la colección y el Museo en general no se logró detectar alguna evidencia que afecte de manera negativa a la empresa.

Dentro del Fomento Cultural existen áreas de oportunidad donde la iniciativa privada puede contribuir como un agente que impulsa, facilita, ejecuta o potencializa las acciones culturales. En particular el Museo contribuye a la conservación y salvaguarda del patrimonio material e inmaterial del país; la extensión de los beneficios de la cultura a toda la población y el fomento a la creación artística, a través de los programas que

realiza y la diversidad de público que logra abarcar. Además, contribuye a los principales ámbitos de la política cultural en México.

Los elementos anteriores permiten identificar que es posible la vinculación empresa, sociedad y gobierno a través de la Responsabilidad Social Empresarial, en materia de Fomento Cultural. Logrando evidenciar una forma en que las empresas pueden interactuar y contribuir al bienestar de la comunidad en donde realizan sus operaciones.

Cabe alertar al lector que dentro del desarrollo de la investigación se tuvieron limitaciones como la dificultad para concretar las entrevistas debido a la suspensión de actividades no esenciales ocasionada por el COVID 19. También es importante considerar que solo se hizo una revisión de los comentarios de las redes sociales mencionadas, y se clasificaron de acuerdo a la codificación establecida pero no se realizó un análisis del Big Data y de otros medios digitales ajenos al Museo en donde se compartieran opiniones sobre este.

La relación que existe entre el Fomento Cultural y la Responsabilidad Social Empresarial puede ser abordada desde diversas perspectivas e implicaciones. Considerando lo anterior y las limitaciones propias del estudio, la presente investigación buscó contribuir a la discusión de este tema en México. Por lo anterior se sugieren las siguientes líneas de investigación abiertas que pudieran motivar investigaciones futuras: el análisis de redes sociales para determinar la percepción del público con referencia a las iniciativas de RSE y Fomento Cultural, el impacto que las estrategias de RSE y Fomento Cultural tienen en los artesanos y creadores de arte popular y finalmente la contribución que podría brindar el binomio empresa y gobierno en materia de Fomento Cultural para el desarrollo social.

La investigación aquí presentada revela que en México es posible ejecutar estrategias que vinculan el Fomento Cultural y la Responsabilidad Social Empresarial. El caso del Museo Soumaya da cuenta de que estas estrategias no solo son posibles, sino que

Responsabilidad Social Empresarial y Fomento Cultural en México una relación posible y exitosa

pueden ser exitosas, con la posibilidad de traer beneficios a la empresa y a la sociedad. La información derivada de esta investigación puede contribuir a visibilizar el impacto potencial de la empresa al vincularse con acciones sociales que favorezcan al desarrollo comunitario, incluso en rubros distintos a la naturaleza empresarial como es el ámbito de la cultura.

## 6. References

- Andriof., J. & Waddock, S. (2002). Unfolding Stakeholder Engagement. En: Andriof., J., Waddock, S., Husted, B. & Sutherland, S. (Eds.). *Unfolding Stakeholder Thinking: Theory, Responsibility and Engagement*, pp. 19-42. USA: Taylor & Francis
- Baron, D. (1995). Integrated Strategy: Market and Nonmarket components. *California Management Review*, 37(2), pp. 47-65.
- Bloch, M. (2010). Corporate Social Responsibility and the Arts. *Journal of Arts Management and Law*, 19(2), pp. 23-32. DOI: 10.1080/07335113.1989.9943118
- Carlosslimvideooficial. (2011). Inauguración del nuevo recinto del Museo Soumaya en Plaza Carso [Archivo de video]. De: [https://www.youtube.com/watch?v=tc9DYcDm7mk&feature=emb\\_logo](https://www.youtube.com/watch?v=tc9DYcDm7mk&feature=emb_logo)
- Carrol, A. & Shabana, K. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*. 12(1), pp. 85-105. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2009.00275.
- Comisión Nacional de los Derechos Humanos. (2016). Los derechos humanos culturales. Recuperado de: [https://www.cndh.org.mx/sites/default/files/documentos/2019-05/Cartilla-DH\\_Culturales.pdf](https://www.cndh.org.mx/sites/default/files/documentos/2019-05/Cartilla-DH_Culturales.pdf)

- Daellenbach, K., Thirkell, P. & Zander, L. (2013) Examining the Influence of the Individual in Arts Sponsorship Decisions, *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 25(1), pp. 81-104. DOI: 10.1080/10495142.2013.759819
- Doh, J., Lawton, T & Rajwani, T (2012). Advancing Nonmarket Strategy Research: Institutional Perspectives in a Changing World. *Academy of Management Perspectives*, 26(3), pp. 22-39. DOI: <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0041>
- Escalera, X. (2017). Entrevista a Alfonso Miranda, director del Museo Soumaya. *Capitel*. Recuperado de: <https://capitel.humanitas.edu.mx/entrevista-a-alfonso-miranda-director-del-museo-soumaya/>
- Ejea, T. (2009). La liberalización de la política cultural en México: el caso del fomento a la creación artística. *Sociológica* 24(71), pp. 17-46.
- Fundación Slim. (s.f.) ¿Quiénes somos?. <https://fundacioncarlosslim.org/quienes-somos/>
- Gutiérrez, V. (01 de marzo de 2011). Carlos Slim, un coleccionista clásico. *El economista*. Recuperado de: <https://www.economista.com.mx/arteseideas/Carlos-Slim-un-coleccionista-clasico-20110301-0034.html>
- Haslam, P. (2012). An Evolving CSR System in Latin America. En *Global Compact International (Ed.) Yearbook 2012*, pp. 50-53. United Nations: Macondo Press
- Hartman, L.P., DesJardins, J., Espinoza, F.A. (2013). *Ética en los negocios. Decisiones éticas para la responsabilidad social e integridad personal*. México. McGraw Hill Education.
- Herranz-de-la-Casa, J. & Manfredi- Sánchez, J. (2015). Latest trends and initiatives in corporate social responsibility: a communicational analysis of successful cases of arts and culture in Spain. *Catalan Journal of Communication & Cultural Studies*, 7(2), pp. 217-229. DOI:10.1386/cjcs.7.2.217\_1

Husted, B. & Allen, B. (2011). *Corporate Social Strategy: Stakeholder Engagement and Competitive Advantage*. Cambridge: Cambridge University Press

Kotler, P. & Scheff, J. (1997). *Standing Room: Strategies for marketing the Performing Arts*. USA: American for the arts.

Ley General de Cultura y Derechos Culturales. Diario Oficial de la Federación. México. 19 de junio 2017. Recuperado de: [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGCDC\\_190617.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGCDC_190617.pdf)

Masé, S. (2020). *Art and Business: Perspectives on Art-based Management*. Switzerland: Springer. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-51769-4>

Marsden, C. & Andriof, J., (1998) Towards an understanding of corporate citizenship and how to influence it. *Citizenship Studies*, 2(2), pp. 329-352. DOI:10.1080/13621029808420686

Lewandowska, K. (2015). From Sponsorship to Partnership in Arts and Business Relations. *The journal of arts management, law and society*. 45 (1), pp. 33-50. DOI: 10.1080/10632921.2014.964818

Programa Especial de Cultura y Arte 2014-2018. Diario Oficial de la Federación. México 28 de abril de 2014. Recuperado de: [https://www.cultura.gob.mx/PDF/PECA\\_DOE\\_2014-2018.pdf](https://www.cultura.gob.mx/PDF/PECA_DOE_2014-2018.pdf)

Programa Sectorial de Cultura 2020-2024. Diario Oficial de la Federación. México 3 de junio de 2020. Recuperado de: <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/563292/PSC-DOF.pdf>

Rodriguez-Gomez, S., Arco-Castro, M., López-Pérez, M., Rodriguez-Ariza, L. (2020). Where Does CSR Come from and Where Does It Go? A Review of the State of the Art. *Administrative Science*, 10 (3), pp. 1-19. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci10030060>

- Siltaoja, M. & Onkila, T. (2013). Business in society or business and society: the construction of business–society relations in responsibility reports from a critical discursive perspective. *Business Ethics: A European Review*, 22 (4), pp. 357-373. USA: University of Iowa Press.
- Spitz, C. (2011). Museo Soumaya, Plaza Carso:Un discurso estético que cambia vidas. *Letra Urbana*, 21. Recuperado de: <https://letraurbana.com/articulos/museo-soumaya-plaza-carso-un-discurso-estetico-que-cambia-vidas/>
- Toscani, J. & Prendergast, G. (2019) Arts Sponsorship Versus Sports Sponsorship: Which Is Better for Marketing Strategy? *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 31(4), pp. 428-450. DOI: 10.1080/10495142.2018.1526748
- Yúdice, G. (2002). El recurso de la cultura: Usos de la cultura en la era global. España: Gedeisa.