



Compendium
ISSN: 1317-6099
ISSN: 2477-9725
compendium@ucla.edu.ve
Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado
Venezuela

FUNDACIONES EMPRESARIALES: UN CONCEPTO ESTRATÉGICO EN LA LEGITIMIDAD Y SUSTENTABILIDAD ORGANIZACIONAL ¹

Mirabal, Alberto; Fernández, Juan René
FUNDACIONES EMPRESARIALES: UN CONCEPTO ESTRATÉGICO EN LA LEGITIMIDAD Y
SUSTENTABILIDAD ORGANIZACIONAL ¹
Compendium, vol. 22, núm. 43, 2019
Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Venezuela
Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88063978004>

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

FUNDACIONES EMPRESARIALES: UN CONCEPTO ESTRATÉGICO EN LA LEGITIMIDAD Y SUSTENTABILIDAD ORGANIZACIONAL ¹

BUSINESS FOUNDATIONS: A STRATEGIC CONCEPT IN ORGANIZATIONAL LEGITIMACY AND SUSTAINABILITY

Alberto Mirabal^a
Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado,
Venezuela
 albertomirabal@ucla.edu.ve

Redalyc: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88063978004>

 <http://orcid.org/0000-0003-3263-5206>

Juan René Fernández^b
Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado,
Venezuela
 juanrene28@gmail.com

 <http://orcid.org/0000-0002-0519-5965>

Recepción: 25 Junio 2020
 Aprobación: 16 Julio 2020

RESUMEN:

Dentro del contexto institucional, las fundaciones empresariales representan formas organizativas que suelen generar repercusión en las expectativas, percepciones y valoraciones que los *stakeholders* realizan del comportamiento empresarial, derivado de su particular naturaleza y la relativa o coyuntural influencia en el desarrollo de las actividades medulares que lleva a cabo la casa matriz. Por ello, en el presente ensayo se abordan las consideraciones conceptuales que facilitan la comprensión estratégica del aporte que las fundaciones empresariales generan en los procesos de legitimidad y sustentabilidad organizacional, toda vez que entre los aspectos develados, se presupone que aquellas representan un puente colateral como vía de manifestación de las políticas, estrategias y métodos de gestión para alcanzar y reforzar la legitimidad de las empresas de las que generalmente dependen, o se vinculan muy cercanamente.

PALABRAS CLAVE: Fundaciones empresariales, legitimidad, sustentabilidad, grupos de interés.

ABSTRACT:

Within the institutional context, business foundations represent organizational forms that usually have an impact on the expectations, perceptions and evaluations that the *stakeholders* carry out of the business behavior, derived from their particular nature and the relative or conjuncture influence on the development of core activities carried out by the parent company. For this reason, this essay addresses the conceptual considerations that facilitate the strategic understanding of the contribution that business foundations generate in the processes of organizational legitimacy and sustainability. Among the revealed aspects, it is presupposed those represent a collateral bridge as a way of demonstrating the policies, strategies and management methods to achieve and reinforce the legitimacy of the companies on which they generally depend, or are closely linked.

NOTAS DE AUTOR

- a** Licenciado en Ciencias Administrativas. Universidad Metropolitana. Caracas. Venezuela.
 Especialista en Desarrollo Organizacional. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas. Venezuela)
 Doctor en Dirección de Empresas. Universitat de València. València. España.
 Docente-Investigador DCEE-UCLA
- b** Licenciado en Contaduría Pública. UCLA.
 Abogado. Universidad de Los Andes. Mérida. Venezuela.
 Doctorante en Ciencias Administrativas y Gerenciales DCEE-UCLA.
 Docente-Investigador DCEE-UCLA.

KEYWORDS: Business foundations, legitimacy, sustainability, interest groups.

INTRODUCCIÓN

En materia organizacional, si bien muy diversas pueden ser las perspectivas o tendencias para dimensionar las situaciones y el contexto donde las empresas ejercen sus operaciones, cobra vital importancia el concepto de legitimidad organizacional como fenómeno enfocado al refuerzo y añadidura de elementos institucionalizados que permiten preservar a la empresa de posibles cuestionamientos sobre su conducta. En tal sentido y dado que numerosas condiciones pueden intervenir en los distintos procesos que dan cabida a la existencia organizativa, la legitimidad desempeña un papel crítico en el plano de la sobrevivencia organizacional, sobre todo por el impacto y presión que pueden ejercer los distintos grupos de interés con relación al mismo estado o existencia de la empresa, y por ende, de su enfoque de sustentabilidad.

Bajo tales consideraciones, es evidente que en su continuo interaccionar, las organizaciones mantienen vínculos con distintos entes, unos más cercanos que otros, y de alguna manera regidos por términos de dependencia de recursos, convenios, pactos, negociaciones, transacciones, coexistencia y alianzas, contribuyendo a su aceptación y legitimación en el contexto donde se desenvuelven. Es por ello, que desde este enfoque teórico procede el interés por conceptualizar e interpretar el rol que desempeñan uno de los “*aliados*” organizacionales (puntualmente, las fundaciones empresariales), toda vez que su presencia como apéndice en algunas circunstancias de la firma principal, suele contribuir a legitimar y promover el mayor reconocimiento de ésta. Específicamente, en contextos caracterizados por la complejidad, inestabilidad e incertidumbre, reviste interés comprender los procesos que favorecen la legitimación organizacional, por lo que examinar los enfoques teóricos que permiten plasmar la relevancia de las fundaciones corporativas como sujetos estratégicos en los referidos procesos, faculta para precisar y dar cabida a su impacto y limitaciones, máxime cuando adicionalmente desde el multilateralismo existe una exhortación al sector empresarial para asumir igualmente una agenda con el tema de la sustentabilidad.

Derivado de ello y para dar cumplimiento a los propósitos perseguidos en este ensayo, se abordan en una primera instancia los aspectos conceptuales sobre la legitimidad, sustentabilidad y fundaciones empresariales; en segundo plano, se analiza el impacto de las fundaciones empresariales con relación a los conceptos precedentes, y por último, se concluye con el apartado de las conclusiones.

DISERTACIÓN

Inicialmente se plasman las consideraciones teórico-conceptuales de la trilogía legitimidad, sustentabilidad y fundaciones empresariales, siendo que estas categorías fundamentan el análisis organizacional. Posteriormente, se realiza un abordaje de la incidencia de los referidos entes en el plano de la legitimidad y sustentabilidad, estableciendo las conexiones respectivas bajo la visión institucional-social-estratégica.

Legitimidad empresarial

Aunque el concepto de legitimidad ha tenido diversas acepciones determinadas principalmente por los contextos históricos y expectativas sociales que dimensionan la relación empresa-sociedad, destaca en el campo organizacional, la nueva teoría del institucionalismo que ha traído a la sociología de las organizaciones el concepto de legitimidad como premisa central (Deephouse y Suchman, 2008; Esper, 2017; Tang, 2017).

Si bien Weber (1964) y Meyer y Rowan (1977) resultaron pioneros en el tema de la legitimidad bajo sus distintas apreciaciones, la evolución de su concepto tuvo diversas connotaciones. Así, Meyer y Scott (1983),

se refieren a la legitimidad como el grado de apoyo cultural de una organización; Lindblom (1994), la define como un estado que procede de la correspondencia entre los valores de una corporación y el de la sociedad de la que forma parte; Scott (1995, p.45), expresa que *“la legitimidad no es una mercancía para ser poseída o intercambiada, sino una condición que refleja la alineación cultural, el apoyo normativo o la consonancia con las reglas o leyes relevantes”*; Suchman (1995, p. 574), la conceptualiza como *“una percepción o suposición generalizada de que las acciones de una entidad son deseables, convenientes y apropiadas dentro de un sistema socialmente construido de normas, valores, creencias y definiciones”*, y Deephouse, Bundy, Tost y Suchman (2016, p.7), integran dos matices, *“una visión institucional que enfatiza cómo las creencias sociales constitutivas se incrustan en las organizaciones, y una visión estratégica que enfatiza cómo se puede administrar la legitimidad para ayudar a lograr los objetivos de la organización”*.

Sin embargo, puntualmente algunos autores como Brown (2008); Díez, Blanco y Prado (2010) y Bitektine (2011), enfocan más cercanamente la perspectiva de las apreciaciones generadas por los grupos de interés (stakeholders) y el entorno sobre las actividades organizacionales, para reflejar su impacto en materia de legitimidad. Así, Brown (2008, p. 443) expresa que *“la legitimidad se refiere a las percepciones que tienen los stakeholders claves acerca de que las actividades y roles de la organización se justifican y son adecuados en términos de valores, normas, leyes y expectativas prevalecientes en el contexto”*; Díez, Blanco y Prado (2010, p. 127), consideran que *“las organizaciones legitimadas son aquellas deseables y aceptadas por el entorno dado que sus actividades se encuentran en consonancia con las normas, creencias, valores y principios, dentro del sistema social al que pertenecen”*, y Bitektine (2011, p. 152), la refiere como *“las percepciones que los públicos tienen de los actores de la organización, como un juicio sobre la organización o las percepciones de las consecuencias de su comportamiento”*.

Más aún, con sustento tanto en el enfoque institucional como de la psicología social, Tost (2011) llega a considerar la legitimidad en términos de la pertinencia de un ente con relación al contexto social donde actúa, al igual que Díez, Prado y Blanco (2013) quienes señalan de manera similar, que en la medida en que los objetivos organizacionales mantengan coherencia con los valores de la colectividad, en este mismo orden, habrá legitimación. En todo caso, subyacentemente a todo ello cabe la presencia de un matiz que signado por la percepción modera el referido concepto, toda vez que bajo la conceptualización de Deephouse et al. (2016) se plantea la legitimidad organizacional como adecuación percibida al sistema social y se abre espacio para que diversas fuentes puedan otorgar distintos grados de legitimidad, siendo principalmente los *stakeholders* los que mayormente proporcionan ese atributo, tal como lo señala igualmente Villar (2008).

Cabe señalar, que de acuerdo a Deephouse et al. (2016), las fuentes comúnmente citadas como *stakeholders*, incluyen al Estado y sus instituciones, los centros de educación superior, las asociaciones profesionales, los movimientos sociales, la opinión pública o los medios, pero igualmente y en función a la dinámica social, cualquier otro ente o grupo de presión socialmente aceptado y que de alguna manera mantenga relaciones, expectativas o intereses con la organización, puede constituir una fuente válida para contribuir e incidir en la legitimidad. En todo caso, cada una emplea su propio sistema para procesar aquello que represente insumo relevante de cara a integrar lo que considere apropiado a la legitimidad, haciendo uso de ello para valorar las organizaciones y comunicar estas evaluaciones a otros en el sistema social. Tanto así, que Ruef y Scott (1998) argumentan que cuando los *stakeholders* de una organización evalúan algún aspecto de ésta conforme a un modelo específico, se procede al examen respectivo con referencia a lo legítimo.

En función a ello y en la búsqueda por reducir la brecha existente entre el comportamiento de la empresa y la percepción externa de cómo lo hace, Husillos (2007) expresa la necesidad por parte de las organizaciones, de formular distintas estrategias o rediseñar vías de actuación de cara a mantener o responder oportunamente ante la legitimidad. Una de ellas, a nuestro juicio, es establecer alianzas con fundaciones bien sea (1) como entes externos, (2) como apéndices de la empresa, o (3) simplemente como parte de un esquema de responsabilidad social, lo que de acuerdo a Carroll (1979) implica la integración de expectativas éticas y filantrópicas de la empresa, y según Garriga y Melé (2004), involucra la generación de beneficios de

distinto orden, tanto para la corporación como para la sociedad. En ese orden de ideas, al entrar en dinámica la relevancia del sentido social del referido ente con el grado de conexión empresarial, se abren espacios para valorar su presencia como elemento coadyuvador de algunos procesos estratégicos a lo corporativo, o rigurosamente como una forma organizativa que de manera indistinta y contribuyendo al campo de lo no lucrativo, proyecta colateralmente su incidencia en materia de reputación empresarial favoreciendo las acciones de legitimidad.

Sustentabilidad empresarial

La perspectiva organizativa fundamentada en la sustentabilidad, representa un enfoque económico, social y ambiental de alta sensibilidad ante señales de molestias sociales, como por ejemplo, cambio climático, disconformidad en la distribución de la riqueza, desigualdad en el acceso a temas de salud, tecnología, educación, manejo de recursos naturales no renovables, o segregación por causales de género, entre otras consideraciones, siendo estos aspectos, según Matteo (2014, p. 31), impulsores de *“nuevas visiones, tendencias, paradigmas y corrientes de pensamiento vigentes y en curso, que hacen énfasis en la valoración de la dimensión ética, los valores, el desarrollo humano”*.

Por consiguiente, el esquema de desarrollo sostenible, coloca a prueba los valores empresariales para el progreso, lo que de acuerdo a Blázquez y Peretti (2012, p. 42), implica que *“las organizaciones deben encontrar formas de operar, de cambiar el impacto de sus operaciones, productos, servicios y actividades sobre el medio ambiente, la gente y economías”*. En este sentido y a la presente fecha, los referidos asuntos siguen cobrando relevancia, sin menoscabo adicional de la importancia concedida a las expectativas y satisfacción de orden laboral, así como de todas aquellas consideraciones que en el plano social tienden a impactar en la colectividad, primando como elementos de orden referencial, la atención a los movimientos de responsabilidad social de las empresas (Díez, Díez y Vázquez, 2015).

Visto ello, ya no necesariamente lo exitoso tiene que ver taxativamente con lo rentable y perdurable, razón por la que se hace apremiante congeniar ambas perspectivas y comenzar a abordar la sustentabilidad como una propuesta armónica que conjugue crecimiento económico con progreso social y respeto ambiental. De hecho y siguiendo a Bajo, González y Fernández (2013), la tendencia creciente de numerosos consumidores, ha estado orientándose en buena medida a restringir sus preferencias a las empresas que no actúan acorde a un comportamiento responsable, y por ende, limitando la sustentabilidad. En correspondencia con ello, se requiere valorar más cualitativamente la actividad económica en función del ser humano, lo que según Sen (2000), se traduce en términos de racionalidad ética como fundamento de la nueva economía, por lo que, lo social, lo ambiental y los asuntos de gobernanza han pasado a formar parte de las estrategias de sostenibilidad, redefiniendo la forma de operar organizativamente (Aninat y Fuenzalida, 2017).

A partir de estas consideraciones, la sociedad demanda de las empresas patrones de comportamientos que presten atención al desarrollo de modelos de gestión con enfoques de gerencia socialmente responsable, incorporando elementos legitimados en el entorno para reducir la incertidumbre y adoptar prácticas, rutinas, procedimientos o estrategias que moldeen la estructura empresarial bajo un marco social que les provea legitimidad, configurando un esquema de apoyo sustentable. Por consiguiente, una organización enfocada en un modelo sostenible, sin descuidar la esencia de su negocio, proactivamente debe buscar el bienestar común bajo consideraciones éticas, tal y como lo reafirma Matteo (2014, p. 44) donde expone que:

“Lo ético se traslada al campo organizativo y empresarial, en un intento por conformar y enunciar una cultura empresarial enmarcada en determinados valores o nociones que persiguen, en la realización de sus objetivos, no solo metas financieras y lucrativas, sino en mayor o menor grado, el bienestar social y colectivo”.

En tal sentido, los directivos y gerentes deben advertir que *“el proceso de desarrollo implica la construcción de instituciones sociales, en el sentido de estructuras, costumbres, reglas y valores, que permitan a todas las*

personas de una sociedad mejorar su calidad de vida de manera sostenible y justa” (Brown, 1991, p. 811), por lo que actuar conjuntamente o en alianzas con entes que promuevan la sustentabilidad y acciones benéficas, constituyen opciones viables para mitigar las deficiencias que suelen presentarse. Ello por su puesto, requiere de capacidades para dar lectura al entorno, construir visiones compartidas de desarrollo e interpretar las políticas públicas sin afectar la competitividad y sostenibilidad (Fundación Dis y Fundación Promigas, 2018).

De hecho, y en consonancia con lo manifestado precedentemente, la agenda global definida por la Organización de las Naciones Unidas (2015) en torno a los Objetivos de Desarrollo Sustentables (ODS), auspician a las empresas a reducir sus impactos negativos, al tiempo de mejorar su contribución positiva con la referida agenda. En este sentido, se hace una exhortación de corte empresarial para aplicar la creatividad e innovación con miras a resolver los retos que ello implica, a cambio de: (a) identificar futuras oportunidades de negocio, (b) mejorar el valor de la sostenibilidad empresarial, (c) fortalecer las relaciones con las partes interesadas, (d) estabilizar sociedades y mercados, y (e) usar un lenguaje común bajo un propósito compartido (GRI, Pacto Global de las Naciones Unidas y WBCSD, 2016).

Por lo tanto, queda claro que al hablar de una organización socialmente responsable, se hace referencia a quienes constantemente implementan políticas, estrategias y métodos de gestión tanto a nivel interno como de relaciones con sus grupos de interés enfocados en ese cuerpo de principios (Vidal, 2019), o lo que bajo la apreciación de Drucker (1994), representa el ejercicio de funciones con énfasis sobre la responsabilidad social como mecanismo para favorecer la legitimidad. Por consiguiente, sustentabilidad y responsabilidad social pueden enmarcarse bajo una categoría amplia que conjugadamente y manteniendo vínculos perceptibles o no entre sí, estén signadas en su esencia por lo social, lo benéfico y el respeto por consideraciones que de forma genérica o puntual representen la cultura empresarial. Si se trata de acciones determinadas a través de unidades orgánicas insertas en la estructura, o de implementar formas organizativas jurídicas que respondan coordinadamente al desarrollo de tales acciones, es cuestión de cada institución. En todo caso y a efectos del presente trabajo, bajo este último enfoque conceptual (fundaciones) se analiza el referido fenómeno de cara a su conexión con el plano de la legitimidad empresarial.

Fundaciones empresariales

Las fundaciones corporativas o empresariales son definidas como organizaciones privadas sin ánimo de lucro, establecidas por decisión de una empresa, que se financian principalmente por contribuciones derivadas de donaciones, de una única compañía o grupo, o bien a través de los dividendos de acciones aportadas por la empresa fundadora. Es decir, son entidades legalmente independientes que aun cuando mantienen estrechos vínculos estratégicos, financieros y de gobierno con la empresa que la crea (Villar, Butcher y Gandini, 2014; Fundación PwC, 2016), pueden llegar a ser calificadas como extensiones de la casa matriz, adoptando en su denominación y sin ser taxativo, el apellido familiar o el nombre de la empresa con la cual mantienen cercanas conexiones (Rojas y Morales, 2008).

Otro aspecto que particulariza a las fundaciones empresariales, es el referido a los propósitos, cuya razón suele estar enfocada hacia el provecho público (Fundación Promigas y Fundación DIS, 2012), por lo que y siguiendo a Alberg-Seberich (2010), constituyen una vía por medio de la cual, los fundadores expresan su preocupación estratégica por una causa social o por el bienestar de una comunidad, definiendo incluso en las actividades a ejecutar, la opinión, presiones o necesidades de los *stakeholders* o grupos de interés con los que mantienen vínculos (Rey, 2007).

En tal sentido, la creación de estas entidades simboliza las decisiones de las empresas para formalizar e influir en los procesos de transformación social, como consecuencia de sus relaciones con todos los actores de la sociedad, convirtiéndose en un instrumento colateral o complementario para el ejercicio de las prácticas de responsabilidad e inversión social (Fundación Promigas y Fundación DIS, 2012). De hecho, *“teórica y metodológicamente, constituyen una de las manifestaciones más refinadas de responsabilidad social”* (Navas

y Londoño, 2015, p. 88), pues tal y como manifiestan estos autores, se convierten en agentes capaces de balancear los intereses de la organización y la sociedad, incrementando la fiabilidad ética, la reputación empresarial, y el apoyo en materia de comunicación responsable y diálogo permanente con los *stakeholders* (Monfort y Villagra, 2016).

En efecto, las fundaciones dentro del campo corporativo y frente al tema de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), son concebidas desde tres vértices; el primero que pudiésemos definir como ontológico, ante el cual su mera constitución y existencia es un acto pleno de responsabilidad y compromiso social; el segundo, de carácter procedimental o metodológico, que las asume pragmáticamente como el brazo organizativo para coordinar y ejecutar los programas de RSE, y el tercero, de orden axiológico, que las califica éticamente bajo el concepto del deber ser o la acción correcta de la ciudadanía corporativa. Asimismo, y con el fin de alcanzar la alineación empresa-fundación, (a) la primera entiende que la responsabilidad por los impactos le son propias, aunque la fundación puede sumar esfuerzos cuando sea necesario en función del papel de cada una, y (b) la segunda no debe asumir un rol instrumental/utilitario en los intereses del negocio, sino ocupar una posición estratégica reflejada en la estructura y gobernanza de la misma entidad, combinando su atención a la generación de beneficio público con la creación de valor en la sostenibilidad de la empresa (Fundación DIS y Fundación Promigas, 2018). Por lo tanto, y siguiendo a Westhues y Einwiller (2006), las fundaciones empresariales forjan valor agregado social, al actuar como puentes para comunicar a la empresa sobre las demandas de la sociedad, y fomentar vínculos y relaciones con los *grupos de interés*, de manera que “...encaran una doble misión: una social relacionada con una causa (ambiental, cultural, educativa, etc.) y una institucional relacionada con el posicionamiento estratégico y de capital reputacional de la empresa” (Fundación Promigas y Fundación DIS, 2012, p. 20).

Más aún y en consonancia con lo señalado precedentemente, Vargas (2007) identifica algunas pautas que permiten orientar las formas en las cuales las fundaciones empresariales dan respuesta a los retos que plantea la sociedad y su relación con la empresa que le ha dado origen: (1) generación de impactos para minimizar brechas sociales, (2) fomento de ventajas comparativas a las empresas que les dieron origen y favorecimiento de lo social dentro de aquellas para contribuir al desarrollo sustentable, (3) desarrollo de nuevas tecnologías e integración de criterios y estilos gerenciales propios de la empresa a lo social, y (4) impulso de cadenas de valor de alto impacto derivado de la sinergia fundación-empresa. Así y específicamente en lo relativo a la primera consideración como elemento clave, debe quedar claro que si bien las fundaciones actúan como entes benefactores de causas sociales en los distintos órdenes de atención, no están para suplantar, sino para actuar directamente o complementar de alguna manera parte del papel que pudiese corresponder en alguna instancia a otro ente, sea la casa matriz o el mismo Estado. De hecho y puntualmente bajo esta última apreciación, el reconocimiento de los compromisos con la caridad, la filantropía, lo humanístico y el voluntariado como elementos de corte universal efectivamente apreciados por la sociedad (Heydemann y Toepler, 2006), ha generado un trato preferencial por parte del Estado hacia las fundaciones en lo tocante al tema impositivo, llegando incluso a administrar recursos que en parte le corresponderían a aquel, razón por la cual, tanto si lo hacen de manera autónoma como por circunstancias derivadas de apoyos o subsidios oficiales, la gobernanza eficiente de cara a las consideraciones operativas, constituye un imperativo a seguir (Bethmann, Meneses y Aninat, 2019).

En definitiva, bajo parámetros normativos sólidamente sustentados y validados, las fundaciones empresariales representan opciones institucionales que de corte estratégico, no solamente sirven para expresar el ánimo de las empresas por los asuntos sociales, sino que colateralmente pueden constituir un enlace entre el mismo Estado y la sociedad para agregar valor social y fomentar vínculos que incidentes en lo sustentable, suponen de manera paralela, un alto impacto en los procesos de reputación, posicionamiento estratégico y por ende, legitimación empresarial derivado de su comportamiento. En ese orden de ideas, pueden ser conceptualizadas desde un enfoque intrínseco, como unidades especializadas y alineadas al negocio para atender las demandas y expectativas de los *stakeholders*, y por tanto, como instrumentos formales capaces de

disminuir los posibles, eventuales o coyunturales impactos valorados negativamente como consecuencia de algunos procederes de la actividad productiva. Extrínsecamente, representan figuras jurídicas autónomas e independientes que sirviendo de puente entre empresa-sociedad, facilitan la posibilidad de alcanzar objetivos de interés general.

Las Fundaciones: una vía a la legitimidad y sustentabilidad corporativa

Frente al desafío de la legitimación y sustentabilidad organizacional, las fundaciones empresariales juegan un rol estratégico, visto que sutilmente representan un apéndice generalmente independiente pero acoplado en el marco y estructura corporativa, cuya misión es atender asuntos sociales. A tal efecto, una de las razones que probablemente explique la existencia y crecimiento del fenómeno de las fundaciones dentro de los negocios, es su expresión de largo plazo por las causas de bienestar general, lo cual al simpatizar con las expectativas de los diversos grupos de interés, tiende a favorecer no solamente su presencia como entes igualmente legítimos y aceptados dentro de la sociedad, sino que colateralmente suelen contribuir al fortalecimiento de la imagen y reputación corporativa de quienes están contigua o directamente vinculados a ellas.

Por ello, al llevar adelante la coordinación y ejecución de acciones benéficas bajo este formato organizativo, sirve su actuación para conformar en cierta medida un agregado de las políticas, planes de responsabilidad social, estrategias y métodos de gestión de la empresa, estimulando, avivando y sosteniendo la legitimidad en el contexto institucional, y como tal, propiciando dentro del concepto de negocio, la integración de postulados de sustentabilidad a lo largo de todo el esquema organizativo, incluyendo los procesos de corte gerencial. De hecho, el surgimiento del enfoque empresarial basado en la sustentabilidad como aspecto clave, ha estado impulsando el replanteamiento conceptual de la legitimidad organizacional, visto que los procesos y estructuras de cada contexto, dimensionan y justifican las tipologías y estrategias necesarias para adaptar, innovar y actuar con base en programas que respeten prácticas que en su mejor expresión, garanticen el mantenimiento de acciones a lo largo del tiempo tomando en cuenta las necesidades de los diversos grupos de interés.

En tal sentido, las fundaciones empresariales como entes orgánicos, especializados y sin ánimos de lucro, pueden llegar a compartir aspectos comunes con el modelo de negocios de la empresa, máxime cuando las acciones que llevan adelante son de interés común para los *stakeholders*, estableciendo concordancia con las expectativas racionalizadas y por ende, constituyéndose en instrumento de legitimación proyectable hacia quienes mantienen vínculos estrechos con ellas. No se trata de matizar el interés o la razón de ser de la fundación en beneficio de la corporación, sino de establecer sinergias que bajo el plano de lo estratégico generen adicionalmente y de manera conveniente, valor agregado a la empresa en términos cualitativos: reputación, imagen, legitimidad y responsabilidad social.

Tanto más y en reiteración a esta última consideración, en la actualidad tiende a existir un debate (1) sobre lo que tiene que hacer y lo que no tiene que hacer la empresa, y (2) sobre la manera más adecuada de concebir las prácticas de responsabilidad social, siendo el denominador común de estas dos caras, el problema de legitimación de la empresa (Lozano, 1999). Según, Díez, Blanco, Cruz y Prado (2014, p. 342), “*aquellas organizaciones que obtienen variaciones positivas de RSE, consiguen mejorar su legitimidad*” sin por ello cargar con la idea que al crear valor compartido pueda obviarse la obtención de valor económico que innegablemente tiende a generar beneficio por la vía de la satisfacción de necesidades y desafíos, constituyendo tales circunstancias, otra de las opciones para legitimar las empresas (Porter y Kramer, 2011). Todo ello presupone, que las fundaciones empresariales adecuadamente articuladas en términos de principios y estrategias con el ente rector del cual suelen estar adheridos al menos financieramente, pueden desafiar, responder y contribuir a los procesos de legitimación organizacional del grupo del cual dependen o forman, incrementando las posibilidades de que a través de sus acciones, (1) la empresa sobreviva en el tiempo por acoplarse bajo otras maneras a las presiones del ambiente actuando según las normas y valores socialmente establecidos, (2) pueda

incrementar las ventajas competitivas, toda vez que la legitimidad actúa como catalizador para posibilitar en alguna medida el acceso a recursos críticos, y (3) desarrolle, refine y valore significativamente la importancia del mantenimiento de asuntos de naturaleza ética, enfatizando en lo bueno, lo adecuado y lo correcto según los cánones sociales.

CONCLUSIONES

En un mundo altamente globalizado al menos en materia de acceso a la información, cobra relevancia bajo el plano de la crítica y evaluación organizativa, todo el conjunto de acciones que las empresas llevan a cabo, no solo como parte de su misión productiva, sino paralelamente como agregado de las actividades que socialmente demandadas por la colectividad, se espera sean atendidas. Ante ello, el énfasis en la revisión y puesta en práctica de los principios y valores corporativos ajustados a esas tendencias de corte benéfico o equitativo, así como los programas de responsabilidad social que han estado significativamente copando ese espacio durante muchos años, y tanto más, el enfoque de sustentabilidad como modelo organizacional institucionalizado incluso por la agenda global de los Objetivos de Desarrollo Sustentables 2030 (Organización de las Naciones Unidas, 2015), vienen constituyendo evidencias importantes de la preocupación empresarial por estos asuntos. Sin embargo, una complementaria opción susceptible de examinar con mayor rigor con relación a tales consideraciones, es valorar por parte de las empresas, el impacto que ejerce la presencia de las fundaciones, que como unidades formales generalmente inherentes al grupo empresarial y centrando su atención en causas sociales, pueden igualmente direccionar parte de su rol integrando sus iniciativas y programas benéficos con la estrategia de la empresa, y por tanto, incidiendo en la percepción de legitimidad hacia estas últimas.

Asimismo, la amplia concepción (ontológica, pragmática y axiológica) de las fundaciones para intervenir en los asuntos de responsabilidad social empresarial, constituye un activo intangible en el balance social corporativo, representando capacidades que en lo práctico y lo mediático contribuyen a generar valía a la marca cuyo impacto en la diferenciación y competitividad del negocio, puede ser significativa. De forma tal, al representar las fundaciones un puente social entre la empresa y su entorno, puede permitirse actuar sobre escenarios y expectativas más sutiles de cara a transferir a la gerencia corporativa, ese cuerpo de conocimientos, esperanzas, expectativas y posibilidades que desde el punto de vista de los distintos grupos de interés e incluso desde la perspectiva de los mismos participantes internos (accionistas, directivos, personal), pudiesen no estar formalizadas, evaluadas, ni exteriorizadas en su debida dimensión. La actuación conjunta o diferenciada de ambos entes (fundación-empresa) sin descuidar lo estratégico dentro del cuerpo de acciones comunes, representa una vía para fomentar lo sustentable bajo el marco de lo normativo y lo legítimo, tanto en función de su campo de actividad como de la percepción del entorno donde operan.

BIBLIOGRAFÍA

- Alberg-Seberich, M. (2010). *Corporate Foundations*. En: Anheier, H. K. y Toepler, S. (eds). *International Encyclopedia of Civil Society*. Springer, New York, NY.
- Aninat, M. y Fuenzalida, I. (2017). *Estrategia en los aportes sociales de las empresas*. [Documento en línea]. Centro de la Filantropía e Inversiones Sociales, UAI. Disponible en <http://cefis.uai.cl/wp-content/uploads/2017/11/foll-eto-estrategia-en-los-aportes-sociales-de-las-empresas-cefis-2017.pdf> [Consultado el 13 de enero 2019].
- Bajo, A., González, M. y Fernández, J. (2013). Responsabilidad social y empresa sostenible. *AdComunica*, 5, 223-243.
- Bethmann, S., Meneses, C. y Aninat, M. (2019). *Guía para la gobernanza efectiva de fundaciones y corporaciones en Chile*. [Documento en línea]. Centro de Filantropía e Inversiones Sociales de la Escuela de Gobierno de la Universidad Adolfo Ibáñez y Fundación San Carlos de Maipo. Disponible en: https://ceps.unibas.ch/fileadmin/user_uplo

ad/ceps/1_Home/News_Bilder_Doks/20190515_Leitfaden_Governance_Chile_Steffen.pdf [Consultado 02 de julio de 2019].

- Bitektine, A. (2011). Toward a theory of social judgment of organizations: The case of legitimacy, reputation, and status. *Academy of Management Review*, 36, 151-179.
- Blázquez, M. y Peretti, M. (2012). Modelo para gestionar la sustentabilidad de las organizaciones a través de la rentabilidad, adaptabilidad e imagen. *Estudios Gerenciales*, 28, 40-50.
- Brown, L. (1991). Bridging organizations and sustainable development. *Human Relations* 44(8), 807-831.
- Brown, L. (2008). *La construcción de la legitimidad y la rendición de cuentas en la sociedad civil*. En: Sanborn, C.; Portocarrero, F. (Eds.): *Filantropía y cambio social en América Latina*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico y David Rockefeller Center for Latin American Studies, Harvard University, 441-463.
- Carroll, A. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Deephouse, D., Bundy, J., Tost, L. y Suchman, M. (2016). Organizational legitimacy: Six key questions. *Alberta School of Business Research Paper, 2016-901*, 1-42.
- Deephouse, D. y Suchman, M. (2008). *Legitimacy in Organizational Institutionalism*. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (Eds.). *The SAGE handbook of organizational institutionalism*: 49-77. Oxford UK: Sage.
- Díez, F., Blanco, A., Cruz, A. y Prado, C. (2014). Efecto de la responsabilidad social empresarial sobre la legitimidad de las empresas. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, XLVII, 325-348.
- Díez, F., Blanco, A. y Prado, C. (2010). Legitimidad como factor clave del éxito organizativo. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(3), 127-143.
- Díez, E., Díez F. y Vázquez, A. (2015). Antecedentes de la institucionalización de las organizaciones. *Cuadernos de Gestión*, 15(1), 15-38.
- Díez, F., Prado, C. y Blanco, A. (2013). Efecto del plazo de ejecución estratégica sobre la obtención de legitimidad organizativa. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 19, 120-125.
- Drucker, P. (1994). *La sociedad postcapitalista*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Esper, S. (2017). Institucionalismo, hipocresía y legitimidad: hacia una nueva agenda de investigación. *Tres artículos*, 1, 6-15.
- Fundación DIS y Fundación Promigas (2018). Empresas y fundaciones: Una relación para el bien público. Estudio de caso de cinco fundaciones empresariales en Colombia. [Documento en línea]. Disponible en: http://www.fundacionpromigas.org.co/es/Biblioteca/Documents/Libros/Empresas%20y%20fundaciones_web_ALTA_Final.pdf [Consultado el 24 de septiembre de 2019].
- Fundación Promigas y Fundación DIS (2012). Las Fundaciones Empresariales en Colombia: Una mirada a su estructura y dinámicas. [Documento en línea]. Disponible en: http://afecolombia.org/Portals/0/Publicaciones/7_RSE/16352.pdf [Consultado el 16 de septiembre de 2018].
- Fundación PwC (2016). Fundaciones corporativas. El alma de las empresas. [Documento en línea]. Disponible en: <https://www.pwc.es/es/fundacion/assets/fundaciones-corporativas-alma-empresas.pdf> [Consultado el 02 de septiembre de 2018].
- Garriga, E. y Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53, 51-71.
- Global Reporting Initiative, Pacto Global de las Naciones Unidas, WBCSD (2016). *SDG compass*. La guía para la acción empresarial en los ODS. [Documento en línea]. Disponible en: <https://www.sdgcompass.org> [Consultado el 20 de mayo de 2020].
- Heydemann, S. y Toepler, S. (2006). *Foundations and the Challenge of Legitimacy in Comparative Perspective*. En: Heydemann S., Toepler S., Prewitt K., y Dogan M. (Eds.), *Legitimacy of Philanthropic Foundations: United States and European Perspectives*, 3-26. New York: Russell Sage Foundation.
- Husillos, F. (2007). Una aproximación desde la teoría de la legitimidad a la información medioambiental revelada por las empresas españolas cotizadas. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 36(133), 97-121.

- Lindblom, K. (1994). The implications of organizational legitimacy for corporate social performance and disclosure. Trabajo presentado en la conferencia organizada por la revista Perspectivas Críticas en Contabilidad, Nueva York, NY.
- Lozano, J. (1999). *Ética y empresa*, Madrid: Trotta.
- Matteo, C. (2014). Gerencia y Desarrollo Sustentable: un enfoque de ética y responsabilidad social. *Revista Electrónica Conocimiento Libre y Licenciamiento*, 8(5), 30-55.
- Meyer, J. y Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.
- Meyer, J. y Scott, R. (1983). *Centralization and the legitimacy problems of local government*. In J. W. Meyer & W. R. Scott (Eds.), *Organizational environments: Ritual and rationality: 199-215*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Monfort, A. y Villagra, N. (2016). Corporate social responsibility and corporate foundations in building responsible brands. *El profesional de la información*, 25(5), 767-777.
- Navas, M. y Londoño, E. (2015). Las fundaciones y su concepción y gestión de la responsabilidad social. *Saber, Ciencia y Libertad*, 10(1), 87-100.
- Organización de Naciones Unidas (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. [Documento en línea]. Resolución 70/1 aprobada por la Asamblea General el 25 de septiembre de 2015. Disponible en: https://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/ares70d1_es.pdf [consultado el 19 de mayo de 2020].
- Porter, M. y Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. [Documento en línea]. *Harvard Business Review*. Enero-Febrero 2011. Disponible en: <http://www.iarse.org/uploads/Shared%20Value%20in%20Spanish.pdf> [Consultado el 17 de julio 2019].
- Rey, M. (2007). La gestión de las fundaciones en el siglo XXI: Retos, tendencias y una hoja de ruta. *Revista Española del Tercer Sector*, 6, 37-54.
- Rojas, C. y Morales, G. (2008). *Contribuciones privadas a la esfera pública: las fundaciones empresariales en Colombia*. En: Sanborn, C.; Portocarrero, F. (Eds.): *Filantropía y cambio social en América Latina*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico y David Rockefeller Center for Latin American Studies, Harvard University, 207-232.
- Ruef, M. y Scott, R. (1998). A multidimensional model of organizational legitimacy: Hospital survival in changing institutional environments. *Administrative Science Quarterly*, 43, 877-904.
- Scott, R. (1995). *Institutions and Organizations*. USA: Thousand Oaks, CA - Sage.
- Sen, A. (2000). *Desarrollo y Libertad*. España: Editorial Planeta S. A.
- Suchman, M. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Tang, Y. (2017). A summary of studies on organizational legitimacy. *Open Journal of Business and Management*, 5, 487-500. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2017.53042>
- Tost, L. (2011). An integrative model of legitimacy judgments. *Academy of Management Review*, 36, 686-710.
- Vargas, M. (2007). Tendencias y oportunidades para fundaciones empresariales en Venezuela. [Documento en línea]. 5ta edición Directorio Alianza Social, VenAmCham, p. 32-39. Disponible en: http://www.venamcham.org/wp-content/uploads/2017/06/directorio_5ta_edicion.pdf [Consultado el 17 de julio de 2019].
- Vidal, I. (2019). Diálogo y gobierno *multistakeholder* en la Universidad. Sobre ética y responsabilidad social. *Revista de Bioética y Derecho*, 45, 179-196.
- Villar, R. (2008). *La autorregulación y la legitimidad de la sociedad civil: ideas para la acción*. En: Sanborn, C.; Portocarrero, F. (Eds.): *Filantropía y cambio social en América Latina*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico y David Rockefeller Center for Latin American Studies, Harvard University, 407-430.
- Villar, R., Butcher, J. y Gandini, L. (2014). *Fundaciones empresariales en México: un estudio exploratorio*. Centro de Investigación y Estudios sobre Sociedad Civil, A.C. Tlalpan, México, D.F.
- Weber, M. (1964). *Economía y Sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.

Westhues, M. y Einwiller, S. (2006). Corporate Foundations: Their Role for Corporate Social Responsibility. *Corporate Reputation Review*, 9, 144-153.

NOTAS

1. Este ensayo forma parte de una investigación de mayor alcance y en proceso, denominada: legitimidad organizacional bajo la teoría institucional y stakeholders: una visión desde las fundaciones empresariales en Venezuela.

CC BY-NC-ND