

Díez Martín, Francisco; Blanco González, Alicia; Prado Román, Camilo

Medición de la legitimidad organizativa: el caso de las Sociedades de Garantía  
Recíproca

Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, núm. 43, junio, 2010, pp. 115-143  
Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas  
España

Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=80713681005>



*Cuadernos de Economía y Dirección de la  
Empresa*

ISSN (Versión impresa): 1138-5758

CEDE@uniovi.es

Asociación Científica de Economía y Dirección de  
Empresas  
España

¿Cómo citar?

Número completo

Más información del artículo

Página de la revista

# Medición de la legitimidad organizativa: el caso de las Sociedades de Garantía Recíproca\*

## Measuring organizational legitimacy: the case of Mutual Guarantee Societies

Francisco Díez Martín\*\*  
Alicia Blanco González\*\*\*  
Camilo Prado Román\*\*\*

*Sumario: 1. Introducción. 2. Revisión Teórica. 3. Cómo hacer operativa la legitimidad. 4. Metodología. 4.1. Marco de referencia. 4.2. Muestra y recogida de información. 4.3. Indicadores y análisis de datos. 5. Resultados. 6. Discusión, conclusión e implicaciones. 7. Limitaciones y futuras líneas de investigación. Referencias bibliográficas*

Recepción del original: 28/05/2009

Aceptación del original: 15/02/2010

**ABSTRACT:** In the attempt to understand an organizations' survival and growth, legitimacy plays a key role. Organizations that show more credibility, convenience and adjustment to social norms, values and beliefs are more predictable, trustworthy and balanced. While institutional theory identifies legitimacy as a critical success factor that all organizations must consider, there is little empirical research in this field, essentially because of the hurdle of quantifying the concept of legitimacy. In this study we take a step forward in the effort of establishing a methodology for measuring organizational legitimacy. We have studied Spanish Mutual Guarantee Societies. We have evaluated their legitimacy and ranked them according to his criterion. Furthermore, we have analyzed the relative importance of the different aspects of legitimacy in MGS and established a legitimacy profile for the sector.

**Keywords:** Legitimacy, Mutual Guarantee Societies (MGS), Institutional Theory.

**JEL Classification:** M1, M10

\* Agradecemos a los profesores Concepción de la Fuente y José Ángel Zúñiga sus recomendaciones y apoyo en el desarrollo del estudio, así como a los profesionales de las Sociedades de Garantía Recíproca por la atención y colaboración recibida.

\*\* Universidad Rey Juan Carlos. Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales. Departamento de Economía de la Empresa. Paseo de los Artilleros S/N. 28032, Madrid. España. Tel.: 914888041. E-mail: francisco.diez@urjc.es.

\*\*\* Universidad Rey Juan Carlos. Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales. Departamento de Economía de la Empresa. Paseo de los Artilleros S/N. 28032, Madrid. España. Tel.: 914888041. E-mail: alicia.blanco@urjc.es.

\*\*\*\* Universidad Rey Juan Carlos. Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales. Departamento de Economía de la Empresa. Paseo de los Artilleros S/N. 28032, Madrid. España. Tel.: 914887701. E-mail: camilo.prado.román@urjc.es.

**RESUMEN:** En la búsqueda por comprender la supervivencia y el crecimiento de las organizaciones, la legitimidad juega un papel clave. Las organizaciones que demuestran más credibilidad, conveniencia y adecuación con los valores, normas y creencias de la sociedad son más predecibles, fiables y equilibradas. Aunque la teoría institucional identifica la legitimidad como un factor crítico de éxito a tener en cuenta por todas las organizaciones, son escasas las investigaciones empíricas en este campo, fundamentalmente por el problema que conlleva cuantificar el concepto de legitimidad. Con esta investigación pretendemos dar un paso más en el esfuerzo por establecer una metodología para medir la legitimidad organizativa. La investigación se ha realizado sobre la población de las Sociedades de Garantía Recíproca (SGR) españolas. Se ha desarrollado una evaluación sobre su grado de legitimidad, estableciendo una clasificación de las mismas. Asimismo, se ha analizado la importancia relativa de las dimensiones que forman la legitimidad en las SGR y establecido el perfil de legitimidad del sector.

**Palabras clave:** Legitimidad, Sociedades de Garantía Recíproca (SGR), Teoría Institucional

**Clasificación JEL:** M1, M10

## 1. Introducción

En la búsqueda por comprender la supervivencia y el crecimiento de las organizaciones, la legitimidad juega un papel clave (Meyer y Rowan, 1977; Zucker, 1987). Ésta llega a convertirse en un factor tan importante como el capital, la tecnología, el personal o las redes sociales (Scott, 1995), pues la aceptación y deseabilidad de las actividades de una organización por su entorno y la sociedad en general le permite acceder a los recursos necesarios para sobrevivir y crecer (Hybels, 1995).

Desde la teoría institucional se indica que las organizaciones deben legitimarse para conseguir ser aceptadas por aquellos grupos con los que puedan requerir intercambios de recursos, como los clientes, proveedores, distribuidores, autoridades y empleados, así como para que sus actividades sean percibidas como apropiadas y deseables. La creación de una percepción de credibilidad, conveniencia o legitimidad es importante puesto que las organizaciones legitimadas son consideradas más predecibles, fiables y equilibradas (Suchman, 1995). En efecto, Starr y MacMillan (1990) apuntan que las organizaciones deben crear una impresión de viabilidad y legitimidad antes de poder recibir cualquier apoyo. De este modo, al aumentar la legitimidad entre los grupos de interés, cualquier organización puede encontrar más fácil conseguir clientes, entablar relaciones con proveedores y, en definitiva, incrementar el acceso a los recursos críticos necesarios para alcanzar el éxito (Baum y Oliver, 1991). La legitimidad es, por tanto, un recurso necesario para la obtención de otros recursos que favorecen la supervivencia organizativa (Suchman, 1995; Hunt y Aldrich, 1996; Zimmerman y Zeitz, 2002).

Aunque la teoría institucional identifica la legitimidad como un factor crítico de éxito que deben tener en cuenta todas las organizaciones (Hunt y Aldrich, 1996), son escasas las investigaciones empíricas en este campo. Algunas excepciones notables están representadas en los trabajos de Deephouse (1996), Ruef y Scott (1998), Bansal y Clelland (2004), Barreto y Baden-Fuller (2006), Li *et al.* (2007) o Low y Johnston (2008). Este hecho posiblemente se encuentra motivado por el problema que conlleva cuantificar el concepto de legitimidad (Bozeman, 1993; Suchman, 1995; Low y Johnston, 2008). Los estudios más rel-

evantes sobre legitimidad se han desarrollado fundamentalmente sobre casos de organizaciones privadas, lucrativas y con operaciones en mercados competitivos. Destacan sobre todo los estudios sobre empresas que operan en países extranjeros y la necesidad de éstas de ganar legitimidad rápidamente para ser aceptadas por el nuevo entorno.

El propósito principal de este trabajo descansa en la importancia de establecer un modelo de indicadores capaz de medir la legitimidad organizativa. La construcción de indicadores que midan la legitimidad podría emplearse para establecer perfiles de legitimidad entre organizaciones, profesiones, industrias o sectores (Elsbach, 1994). En este sentido, los investigadores podrían examinar la influencia de perfiles de legitimidad entre distintas regiones, la relación entre los perfiles de legitimidad de una organización y el éxito alcanzado, el impacto de perfiles específicos de legitimidad en el rendimiento a corto plazo y la mortandad a largo plazo de las organizaciones, etc. (Suchman, 1995).

Los objetivos de la investigación son: 1. establecer un modelo capaz de medir la legitimidad organizativa, 2. aplicar el modelo y clasificar las SGR de acuerdo al grado de legitimidad y, 3. construir el perfil de legitimidad de las SGR. Con estos objetivos pretendemos dar una respuesta empírica a la demanda académica por establecer un sistema para medir la legitimidad organizativa desde un punto de vista global, es decir, la legitimidad observada desde todas sus dimensiones, sin focalizarse en un tipo determinado de legitimidad.

Generalmente, la legitimidad se estudia retrospectivamente, es decir, la supervivencia de una organización indica la presencia de legitimidad. Recientemente, Alcántara *et al.* (2006) y Tornikoski y Newbell (2007) demostraron la existencia de una relación positiva entre las acciones estratégicas dirigidas para ganar legitimidad y el éxito organizativo. De estos estudios se desprende que las organizaciones más legitimadas tienen mayores posibilidades de alcanzar el éxito. No obstante, no llegan a medir el nivel de legitimidad de las organizaciones y tampoco contrastan si existe una relación positiva entre el éxito y el nivel de legitimidad.

Considerando la legitimidad, o legitimidad organizativa, como la suma de los distintos tipos de legitimidad: regulativa, moral, normativa, medioambiental, pragmática, etc., se observa que algunos autores (p.ej. Hybels *et al.*, 1994; Deephouse, 1996; Ruef y Scott, 1998; Bansal y Clelland, 2004) han conseguido cuantificar distintas tipologías de legitimidad. La legitimidad reguladora, aquella que proviene de la aprobación de las actividades de una organización por parte de las autoridades públicas que la regulan, se ha medido utilizando ratios financieros y las sanciones recibidas por parte de la Administración (Deephouse, 1996). En esta línea Hybels *et al.* (1994) y Deephouse (1996), estudiaron la legitimidad pública o mediática, la aceptación de una organización por el público en general, mediante análisis de contenido de la prensa escrita. Otras investigaciones han analizado, desde un punto de vista normativo, la legitimidad de la gestión, la aceptación de la administración de una organización, y la legitimidad técnica, la aceptación de los recursos y procesos de transformación input-output, mediante acreditaciones que reflejan el cumplimiento de estándares profesionales, establecidos por asociaciones del sector y evaluadas por miembros externos (Ruef y Scott, 1998). Recientemente Bansal y Clelland (2004) han estudiado la legitimidad medioambiental, la percepción generalizada o asunción de que los resultados medioambientales de

una entidad son deseables, correctas o apropiadas dentro de algún sistema social, para ello utilizaron el análisis de contenido de la prensa escrita.

No obstante, siendo escasas las investigaciones empíricas, hasta nuestro conocimiento, no se ha establecido una medida de legitimidad organizativa, observándola desde todas sus dimensiones (pragmática, moral y cognitiva) y aplicable a organizaciones del mismo o distintos sectores.

La aportación del trabajo a la literatura sobre legitimidad se halla en dos aspectos fundamentales. En primer lugar establecemos una escala de medida para medir la legitimidad, considerada como la suma de sus distintas tipologías, incluyendo variables que, aunque se había teorizado sobre ellas, en la práctica no se habían considerado hasta ahora. Los trabajos anteriores se han fundamentado en variables específicas, útiles para establecer medidas sobre organizaciones pertenecientes a un mismo sector, pero que difícilmente podrían trasladarse para establecer medidas en organizaciones pertenecientes a sectores diferentes. Nosotros aportamos un conjunto de variables que pueden utilizarse para medir la legitimidad de cualquier tipo de organización. Además, estos trabajos generalmente han medido sólo alguna tipología de legitimidad, mientras que nuestro trabajo consigue una medida global de la legitimidad.

En segundo lugar utilizamos una técnica de análisis (*Analytic Hierarchy Process*) que no había sido considerada anteriormente para medir la legitimidad. Mediante esta técnica conseguimos resolver algunos problemas que se han encontrado autores anteriores (muestras pequeñas, escasez de datos cuantitativos, escasez de información en los medios) y con la que hemos logrado establecer relaciones entre las distintas tipologías y parámetros que componen la legitimidad.

Para alcanzar los objetivos anteriormente propuestos, realizamos nuestro estudio sobre las Sociedades de Garantía Recíproca (SGR) españolas. Las SGR son entidades financieras, supervisadas por el Banco de España, cuya finalidad es prestar las garantías necesarias a las Pymes para la obtención de financiación en condiciones favorables y, por tanto, similares a las de las grandes empresas. Estas organizaciones pertenecen a un área específica, garantía recíproca, dentro de un mismo sector (financiero), lo cual elimina la confusión que pueden generar las influencias de un público que no pertenezcan a su entorno social (Deephouse, 1996).

Estas organizaciones, aunque toman formas jurídicas mercantiles con carácter lucrativo, son empresas de capital privado o mixto. La supervivencia de este colectivo no está sujeta a las leyes estrictas del mercado y la competencia, pues mantienen una gran dependencia de los distintos instrumentos puestos a disposición por la Administración, sin los cuales, la historia ha demostrado que no hubieran podido sobrevivir (una revisión exhaustiva del Sistema de Garantía y las SGR se puede encontrar en De la Fuente, 2007).

Al estudiar la legitimidad muchos investigadores se han centrado en el estudio de organizaciones con éxito, sugiriendo que mantienen altos grados de legitimidad, al menos, en parte, porque consiguen beneficios sostenibles (Zimmerman y Zeitz, 2002). Nosotros sugerimos que la legitimidad es crucial para cualquier tipo de organización, no sólo para aquellas que mantienen altos beneficios. La legitimidad está relacionada con la percepción que tiene la sociedad sobre las actuaciones que desarrolla una organización, sin considerar el grado de rentabilidad de ésta. No obstante, aquellas organizaciones con mayor nivel de legitimidad

se encontrarán con una situación más favorable para obtener mayores beneficios, aunque ésta no sea una condición de obligado cumplimiento. El nivel de legitimidad permite que organizaciones que no obtienen grandes beneficios, por ejemplo muchas organizaciones jóvenes, pero que realizan actividades deseables para la sociedad y conforme a los valores y normas socialmente establecidas, puedan sobrevivir y con el tiempo encontrarse en situación de alcanzar mayores beneficios.

Puesto que las SGR han demostrado su supervivencia en el tiempo, pese a la falta de grandes beneficios, un factor clave de su éxito y supervivencia debe entenderse dentro del marco de la legitimidad. Por todo ello, consideramos que el sector de las SGR un escenario excelente para estudiar la legitimidad como recurso que permite conseguir los objetivos y la supervivencia institucional.

La estructura del artículo será la siguiente. Comenzamos con una revisión de la literatura donde exponemos el estado de la situación sobre la legitimidad y sus implicaciones. A continuación proponemos un modelo para hacer operativo el concepto de legitimidad y discutimos la metodología utilizada en esta investigación. Por último describimos los resultados alcanzados por la investigación y discutimos sus conclusiones e implicaciones, así como las futuras líneas de investigación que se desprenden del estudio.

## 2. Revisión teórica

Cuando los objetivos que persiguen las organizaciones son congruentes con los valores de la sociedad, éstas están legitimándose para poder acceder a los recursos escasos. Según Parsons (1960), el punto central del sistema de valores de una organización «debe ser la legitimidad de estos objetivos». Este concepto de la legitimidad, resaltando la consistencia de los objetivos organizativos con los valores sociales, fue adoptado por los teóricos de la teoría institucional (Dowling y Pfeffer, 1975; Meyer y Rowan, 1977; DiMaggio y Powell, 1983). Suchman (1995) llega a sugerir que la institucionalización y la legitimización de las organizaciones son sinónimos, es decir, para que una organización llegue a convertirse en una institución, ésta deberá poseer un alto grado de legitimidad.

Sin embargo, el comportamiento y los valores de una sociedad no siguen exactamente un proceso racional, siempre dirigido a la maximización del beneficio. En buena parte debido a la carencia de tiempo, información y capacidad de análisis (March, 1978; Simon, 1978). En este sentido, la teoría institucional (Meyer y Rowan, 1977; DiMaggio y Powell, 1983; McKendrick *et al.*, 2003) asume que la racionalidad limitada y la incertidumbre son condiciones crónicas en las sociedades y las organizaciones empresariales. La racionalidad está limitada no sólo por errores cognitivos comunes o la existencia de distintos marcos de referencia (Tversky y Kahneman, 1986; Hoffman *et al.*, 2002), también se encuentra limitada por la adhesión, personal y colectiva, a modelos de interpretación existentes. Estos modelos guían los procesos de interpretación de la información, la evaluación de distintas alternativas, la percepción de los resultados alcanzados y su posterior aprendizaje, influyendo en la búsqueda y utilización de información para la toma de decisiones (Daft y Weick, 1984; Harris, 1994; Sharma, 2000).

Estos esquemas evolucionan, en cierta medida, en respuesta a las experiencias y resultados anteriores, a través de un proceso de aprendizaje organizativo (Daft y Weick, 1984). Pero responder a nuevas presiones u oportunidades, a las que ni la organización ni sus decisores se han enfrentado nunca, requiere tanto la apropiación como la adaptación a esquemas existentes, a menudo a través de la aplicación de analogías o metáforas, o la adquisición de nuevos elementos esquemáticos. Generalmente las personas no tienen una clara y completa evidencia de que una determinada acción sea la única forma de conseguir un objetivo, o que un objetivo sea mejor que otro. Ante este tipo de incertidumbres, los sistemas sociales aglomeran reglas, normas, valores y modelos que son socialmente reforzados y aceptados por los agentes sociales como legítimos (aceptables, apropiados y deseables). Cuando nos enfrentamos con decisiones inciertas o no programadas (la mayor parte de las decisiones), los agentes sociales consultan estas normas, reglas, valores y modelos a fin de proceder. Harris (1994) sugiere que el proceso de adopción de nuevos esquemas mentales implica un diálogo mental artificial entre el punto de vista interior de lo que una persona considera sensato y la percepción de lo que otras personas relevantes opinan. Es decir, la adopción o rechazo de estos esquemas o elementos esquemáticos dependerá en gran medida de si los decisores los consideran legitimados.

La racionalidad limitada es particularmente desafiante y paradójica cuando se aplica a las organizaciones empresariales, porque generalmente se las considera como organismos que realizan actividades racionales. De acuerdo con el modelo económico, una organización gana acceso a recursos financieros cuando demuestra, con argumentos y pruebas apropiadas, que puede conseguir el retorno de la inversión (ROI). Los inversores realizan aportaciones en las organizaciones basándose en expectativas racionales para el ROI u otros indicadores financieros (Zimmerman y Zeitz, 2002). Sin embargo, estos juicios están inmersos en la incertidumbre, tan sólo porque se refieren al futuro desconocido.

Según la teoría institucional la relación lógica entre los valores, normas y expectativas de la sociedad con las actividades y los frutos de la organización se denomina legitimidad (Dowling y Pfeffer, 1975; Ashforth y Gibbs, 1990). La legitimidad consiste en un estado que refleja la alineación cultural, el apoyo normativo o la consonancia con las reglas y leyes relevantes (Scott, 1995). Siguiendo el ejemplo anterior, la legitimidad ayuda a motivar a los inversores señalando que una organización se encuentra correctamente constituida, comprometida con las reglas, normas, valores y modelos socialmente aceptados, utiliza medios apropiados y persigue objetivos aceptables, todo lo cual señala que es apropiado invertir en la organización, a pesar de la incertidumbre actual sobre el futuro de los resultados financieros. La legitimidad mejora la estabilidad y comprensibilidad de las actividades organizativas mostrando la inclusión de la organización en un sistema institucionalizado de creencias y acciones.

En el transcurso de las últimas dos décadas la teoría institucional ha sido utilizada mayoritariamente para estudiar la adopción de determinadas prácticas o estrategias organizacionales (DiMaggio y Powell, 1983; Meyer y Rowan, 1977; Scott, 1995). El principio central de la teoría institucional ha sido que las organizaciones necesitan ganar y mantener su legitimidad para poder sobrevivir. La legitimidad ha sido definida como «la percepción generalizada o asunción de

que las actividades de una entidad son deseables, correctas o apropiadas dentro de algún sistema socialmente construido de normas, valores, creencias y definiciones» (Suchman (1995).

Para poder sobrevivir, las organizaciones, tanto públicas como privadas, cumplen las reglas y los sistemas de creencias de su entorno (DiMaggio y Powell, 1983; Meyer y Rowan, 1977) porque ese isomorfismo les hace ganar legitimidad (Deephouse, 1996; Suchman, 1995). Numerosas organizaciones han fracasado no porque sus productos fueran malos o por carecer de recursos, sino, más bien, por su falta de legitimidad (Ahlstrorn y Bruton, 2001; Chen *et al.*, 2006). Una vez que se etiqueta a una organización como carente de legitimidad, esa organización, a menudo, se encuentra en una situación de desahucio, generalmente sin remedio (Vanhonacker, 2000). En este sentido, la importancia de estudiar la legitimidad, tanto en las organizaciones que operan en mercados sin competencia como en aquellas otras que operan en mercados muy competitivos, consiste en que la legitimidad es un factor clave que puede conducirles al éxito o al fracaso.

Pensemos en el caso de una empresa pública que opera sin competencia, como puede ser cualquiera de las empresas de transporte público de una ciudad española. En este caso la falta de legitimidad, es decir, la percepción del entorno de que la empresa no actúa conforme a las normas y valores socialmente admitidos, puede ocasionar que la población deje de adquirir los productos de esa empresa, o incluso presione a sus gobernantes exigiendo un cambio en la forma de actuar de la organización, pudiendo llevar al fracaso de la misma. Lo mismo podría ocurrir con empresas privadas actuando sin competencia. La falta de legitimidad o la percepción de que la empresa no actúa conforme a las normas y valores sociales, puede ocasionar que ésta fracase, debido a múltiples factores, por ejemplo; la presión social sobre los reguladores para que disuelvan el monopolio o incluso el fomento y amparo de la sociedad hacia la creación de nuevas empresas que compitan en el sector.

Por otro lado, en el caso de las organizaciones más jóvenes, éstas tienen mayores posibilidades de perecer que las organizaciones más antiguas. Esto es porque las jóvenes organizaciones tienen que aprender nuevas rutinas, formas de comportamiento, etc., para ajustarse a las exigencias del entorno, mientras que, al mismo tiempo, compiten con organizaciones más antiguas que ya poseen cierto grado de legitimidad (Singh *et al.*, 1986).

Ajustarse a las expectativas sociales está llegando a ser cada vez más importante para las empresas con el fin de ganar y mantener su legitimidad a los ojos del público (Simcic y Vidaver-Cohen, 2009). Las organizaciones que sobreviven más tiempo en el entorno, ya sean públicas o privadas, con mayor o menor grado de competencia, son aquellas que mejor se ajustan a las presiones del entorno, actuando conforme a las normas y valores socialmente establecidos. Aquellas organizaciones que no se ajustan al entorno no sobreviven (Zaheer, 1995).

La legitimidad proporciona una base para la toma de decisiones diferente a otros medios racionales, de forma que las personas son influenciadas porque creen que las decisiones tomadas por otras personas u organizaciones legitimadas son correctas o apropiadas y deben ser seguidas (Zelditch, 2001). El sentimiento de obligación permite a las organizaciones legitimadas conseguir ganarse el consentimiento voluntario de los agentes externos (Tyler, 2006). Gracias a la



legitimidad, muchas organizaciones pueden influir sobre las personas, no sólo desde una posesión de poder, sino al demostrar la ejemplaridad y deseabilidad de sus acciones.

La teoría institucional subraya que la supervivencia y el éxito organizativo dependen de la legitimidad (Meyer y Rowan, 1977). A su vez, la supervivencia organizativa depende del grado de apoyo que una organización recibe de sus grupos de interés, es decir, de su legitimidad, definida como la congruencia entre los resultados organizativos y las normas institucionales (Arnold *et al.*, 1996). La legitimidad mejora las oportunidades para adquirir todos los recursos necesitados para la supervivencia y el crecimiento, como el capital, tecnología, equipos de gestión, personas, clientes y redes de trabajo (Meyer y Rowan, 1977; Zucker, 1987; Aldrich y Fiol, 1994; Scott, 1995). Por otro lado, las organizaciones legitimadas pueden intentar acceder a recursos para conseguir sus objetivos a través de acciones ilegales poco éticas o poco convenientes. Sin embargo, con el tiempo, esta aproximación puede crear problemas para la organización, limitando su supervivencia y crecimiento, e incluso dificultando futuros intentos por incrementar la legitimidad y alcanzar sus objetivos.

Aquellas organizaciones que parecen deseables, correctas o apropiadas ante la mirada de los grupos de interés, es decir, las organizaciones que están legitimadas, tendrán más posibilidades de continuar con las actividades que realizan y por lo tanto más posibilidades de sobrevivir. Esto viene motivado como consecuencia de que los grupos de interés desean que las organizaciones se ajusten a determinadas normas de comportamiento socialmente aceptadas. De esta forma, la legitimidad lleva a la continuidad de las actividades porque los grupos de interés son más propensos a apoyar aquellas organizaciones que les parecen deseables, correctas o apropiadas (Parsons, 1960). A través de la legitimidad las organizaciones consiguen la aceptación de sus actividades aumentando sus probabilidades de continuidad y supervivencia.

Aumentando el grado de legitimidad las organizaciones pueden cruzar una especie de umbral de legitimidad donde se las declaran legítimas, permitiéndoles conseguir más fácilmente los objetivos propuestos (Andrews, 1996; Zimmerman y Zeit, 2002; Rutherford y Buller, 2007).

### **3. Cómo hacer operativa la legitimidad**

Tradicionalmente, los investigadores han tratado la legitimidad como un concepto dicotómico, donde las organizaciones pueden estar legitimadas o pueden no estarlo (Aldrich, 1995; Scott, 1995), sin que exista la posibilidad de un estado intermedio. Otros estudios consideran que la legitimidad debe considerarse como una variable continua capaz de tomar valores más altos o más bajos (Deeds *et al.*, 1997). En nuestra investigación seguimos esta segunda línea de pensamiento.

La legitimidad no puede observarse directamente. Ésta reside en el comportamiento de los actores sociales, los cuales pueden o no ser conscientes del papel que juega la legitimidad en sus procesos de pensamiento y toma de decisión. Sin embargo, los investigadores han intentado medir la legitimidad usando varias medidas indirectas o aproximaciones relacionadas con las fuentes de legitimidad

(DiMaggio y Powell, 1983; Aldrich y Fiol, 1994; Scott, 1995; Suchman, 1995; Hunt y Aldrich, 1996).

En investigaciones anteriores se puede observar que la legitimidad ha sido cuantificada utilizando distintos procedimientos. Principalmente se han utilizado estudios de contenido cuantitativos (Deephouse, 1996; Ruef y Scott, 1998; Bansal y Clelland, 2004; Deephouse y Carter, 2005), entrevistas y método del caso (Rutherford y Buller, 2007; Low y Johnston, 2008). Estos estudios se han basado en indicadores específicos, útiles para establecer medidas sobre organizaciones pertenecientes a un mismo sector, pero que difícilmente podrían trasladarse para establecer medidas en organizaciones pertenecientes a otros sectores. Por ejemplo, Deephouse (1996) analiza una muestra de bancos utilizando indicadores como «la aprobación de los reguladores», cuantificada mediante la capacidad del banco para garantizar sus depósitos de ahorro. Este tipo de indicadores no puede utilizarse para organizaciones pertenecientes a otros sectores, por ejemplo el agrícola. Bansal y Clelland (2004) utilizan indicadores relacionados con el medio ambiente como polución o toxicidad, los cuales no son muy útiles para sectores con escasa o nula contaminación como el de las consultoras. Por ello, para hacer operativa la legitimidad hemos utilizado un modelo, propuesto por Thomas (2005), que se caracteriza por incluir indicadores que pueden aplicarse en cualquier clase de organización.

Thomas (2005) identifica la legitimidad como un constructo psicológico multidimensional formado por dos dimensiones, locus referencial y criterios de evaluación o tipos de legitimidad. El modelo de medición que propone Thomas surge de los estudios de Harris (1994) y Dornbush y Scott (1975) (dimensión del locus referencial), junto con el estudio de Suchman (1995) (dimensión criterios de evaluación). Thomas (2005) considera de forma conjunta, y no por separado, ambas dimensiones de la legitimidad, las cuales relaciona generando una nueva escala. La propuesta de Thomas (2005) se encuentra realmente formada por factores concebidos anteriormente en otras investigaciones. Este autor pone en común los conceptos utilizados hasta el momento, relacionándolos en un modelo conjunto. Por todo ello, consideramos que la propuesta metodológica de Thomas es suficientemente acertada, porque relaciona conceptos que han sido formulados y utilizados en otros trabajos sobre legitimidad, fusionándolos en un mismo modelo.

La primera dimensión se encuentra relacionada con el locus referencial del imperativo de legitimación, ya sea interno o externo a la persona. Esta dimensión se alcanzaría mediante una combinación de *corrección* y *validez* (Dornbush y Scott, 1975). La segunda dimensión la conforman los criterios de evaluación o tipos de legitimidad que contribuyen, conscientemente o no, a la aparición de distintas percepciones de legitimidad. Estos criterios de evaluación o tipos de legitimidad son el *pragmático*, *moral* y *cognitivo* (Suchman, 1995).

La corrección hace referencia a la percepción o creencia de que una acción es deseable, correcta y apropiada según los criterios de evaluación individuales. La validez se refiere a las creencias de los individuos de que están obligados a responder a la presión social realizando acciones que se ajusten a las políticas y normas sociales, incluso en ausencia de una sensación personal de corrección. La validez se consigue mediante: la autorización de los individuos que poseen autoridad y el respaldo de los compañeros que apoyan una determinada acción (Thomas, 2005).

Cualquier sensación personal de que una determinada situación es legítima, desde el punto de vista de la corrección, puede fortalecerse mediante el respaldo y la autorización o puede atenuarse si carece de respaldo y autorización (Walker y Zelditch, 1993; Hegtvedt y Johnson, 2000). Se ha demostrado que existen menos probabilidades a la hora de desafiar las normas de una organización, aunque estas parezcan injustas o incorrectas, si las normas recibieron autorización y respaldo, es decir validación. Por otro lado, las personas que cumplen con las expectativas sociales en respuesta a una validez externa tienden posteriormente a aumentar el grado de corrección que confieren a sus comportamientos adoptados (Thomas *et al.*, 1986). Esta evidencia empírica sugiere que, a fin de evaluar la legitimidad de una determinada política o actividad, se debe considerar tanto las actitudes personales respecto a lo apropiado de una acción, es decir, su corrección, como las percepciones de las actitudes de los pares y figuras de autoridad, es decir, su validez.

Los criterios de evaluación o tipos de legitimidad (pragmático, moral y cognitivo) suponen una percepción generalizada de que las actividades organizativas son deseables, apropiadas y correctas dentro de un sistema social de normas, valores, creencias y definiciones. Sin embargo, cada una de estas dimensiones reside en distintas dinámicas de comportamiento.

La legitimidad pragmática descansa sobre los intereses del entorno específico de la organización. Las organizaciones mantienen relaciones directas con su entorno directo, relaciones que pueden llegar a convertirse en auténticas relaciones de poder, donde algunos grupos externos son capaces de conseguir un gran poder sobre la organización. (Suchman, 1995). Los grupos de presión apoyan a la organización no porque ésta alcance grandes metas, como una gran facturación, sino porque observan que la organización está siendo receptiva a los intereses de éstos grupos. En este caso, la organización intenta que sus políticas y objetivos sean evaluadas positivamente por el entorno específico, especialmente sus grupos de presión, generándose una relación materialista de poder y dependencia. Para este tipo de audiencia, la receptividad de la organización a sus intereses es más importante que la obtención de grandes beneficios. Apoyan las acciones de la organización pues la consideran como una persona que demuestra y comparte sus intereses, valores, creencias y que es honesta, deseable, auténtica y fiable.

El segundo tipo de legitimidad, la moral, refleja una evaluación normativa positiva de la organización y sus actividades (Parsons, 1960; Aldrich y Fiol, 1994). A diferencia de la pragmática, la moral no descansa en juicios sobre si un determinado tipo de acción beneficia al evaluador, sino sobre si un determinado tipo de acción «es lo que hay que hacer». La legitimidad moral generalmente se analiza evaluando si los outputs, las técnicas, procedimientos y la estructura organizativa utilizados para alcanzar los objetivos (Scott, 1977; Scott y Meyer, 1991) son los apropiados. Cualquier organización puede llegar a identificarse como «la organización más adecuada para hacer un trabajo», sin embargo, esa sensación de adecuación tiene que ver más con la imagen de la organización, desde un punto de vista pragmático, que con la adecuación de su experiencia y competencias para realizar el trabajo.

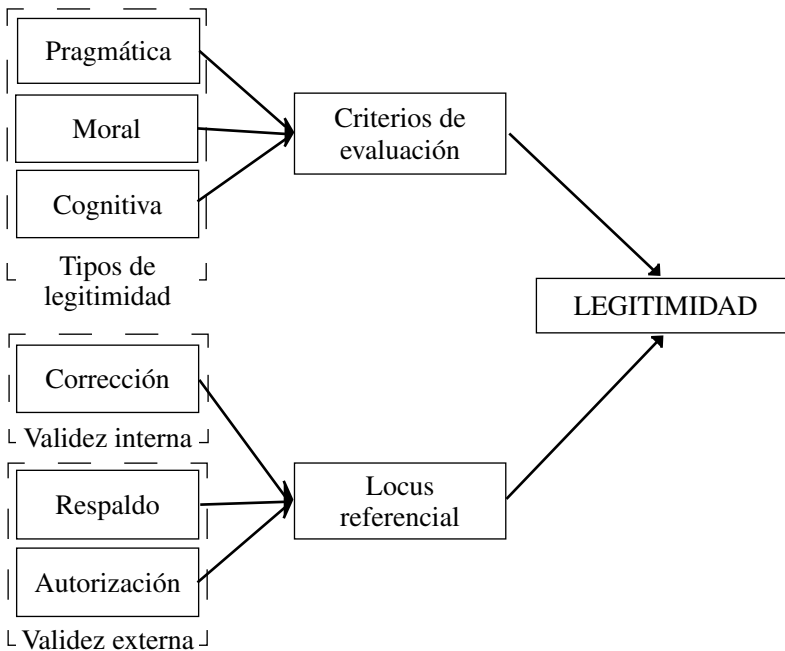
Generalmente las preocupaciones morales son más resistentes a la manipulación que las consideraciones meramente pragmáticas. Este tipo de legitimidad es

más difícil de alcanzar, pero, por el contrario, es menos manipulable y más fuerte que la legitimidad pragmática (Suchman, 1995).

El tercer criterio, la legitimidad cognitiva, se corresponde con acciones que simplifican o ayudan a dar sentido a la toma de decisiones y, por lo tanto, ayudan a la solución de los problemas. La legitimidad cognitiva viene derivada de tomar como propio el sistema de creencias, formulado por profesionales y científicos, donde se especifica y codifica el conocimiento, dando por sentado supuestos que aportan un marco de actuación para las rutinas diarias y también para las más especializadas (Scott, 1994). En un sentido amplio, la legitimidad cognitiva indica cómo ver el mundo y qué acciones son efectivas. Una organización demuestra su deseabilidad y aceptación comprometiéndose y desarrollando métodos, modelos, prácticas, supuestos, conocimiento, ideas, realidades, conceptos, pensamientos y otros, que están ampliamente aceptados y considerados útiles y deseables en el entorno donde opera (Aldrich y Fiol, 1994; Scott, 1995; Suchman, 1995; Hunt y Aldrich, 1996; Zimmermann y Zeit, 2002), es decir, desarrolla actividades que ayudan a simplificar los procesos de decisión, consiguiendo que las decisiones sean mejores y más racionales. Se trata de un tipo de legitimidad fundamentada en el conocimiento, más que en el interés o la evaluación (Aldrich y Fiol, 1994).

Cuando una organización se mueve desde una dimensión más pragmática hacia otra más moral, o desde una dimensión más moral hacia una más cognitiva, la legitimidad se convierte en algo más difícil de obtener y más difícil de manipular, pero también llega a ser más sutil, más profunda y más sostenible, una vez establecida.

FIGURA 1.—Legitimidad y sus dimensiones



Fuente: Elaboración propia a partir de Thomas (2005).

## 4. Metodología

### 4.1. Marco de referencia

Nuestro estudio se desarrolla en el sector de actividad de las Sociedades de Garantía Recíproca (SGR) españolas, denominadas en los países francófonos como Sociedades de Caución Mutua. La actividad de las SGR se enmarca fundamentalmente sobre las Pymes, intentando satisfacer sus necesidades de financiación. Si bien, el tejido empresarial de la mayoría de economías está compuesto fundamentalmente por Pymes, éstas presentan grandes dificultades a la hora de acceder al mercado crediticio (Sánchez Martínez y Gascón García-Ochoa, 2004). Estas dificultades son mayores especialmente en operaciones a largo plazo, como consecuencia de: la falta de garantías, el escaso poder de negociación con los intermediarios financieros y los problemas derivados de las asimetrías de información entre oferentes y demandantes.

Las SGR son organizaciones cuya finalidad es conseguir y facilitar a la Pyme el acceso al crédito por medio de préstamos avalados, en condiciones aceptables y similares a las de las grandes empresas. La vinculación de la Pyme beneficiaria del aval con la sociedad de garantía depende del modelo de garantía existente, el mutualista y el corporativo. El modelo mutualista se sustenta con recursos mixtos, privados y públicos, la Pyme participa solicitando directamente la garantía a la sociedad y pagando a ésta los costes de gestión. Es el utilizado en Francia, España, Italia, Suiza, Argentina o Taiwán, entre otros. El modelo corporativo funciona con recursos procedentes del sector público, la Pyme participa a través de las cámaras de comercio o las asociaciones empresariales. Es el modelo utilizado en países como EE.UU, Japón, Alemania o Austria (De la Fuente, 2007). El capital de estas organizaciones está formado por dos tipos de socios, protectores y partícipes. Los primeros actúan como meros accionistas, únicamente aportan capital y no pueden ser beneficiarios de los servicios de la sociedad, los segundos son Pymes, las cuales sí pueden recibir avales y otros servicios de la sociedad.

En la práctica, el Sistema de Garantía ha sido promovido desde las instituciones públicas, nacionales y regionales, quienes no sólo han dotado al sistema con instrumentos para mejorar y garantizar su estabilidad, como la creación de Sociedades de Reafinanciamiento<sup>1</sup> que reabsorben parte del riesgo avalado, sino que además, han fomentado la creación de las SGR, en algunos casos participando como socios protectores de las mismas. En este contexto, observamos que las SGR se mueven en el ámbito de lo semi-público, donde su supervivencia no está sujeta a las leyes estrictas del mercado y la competencia.

Si bien las SGR desarrollan una actividad de gran importancia para la Pyme, el nivel medio de implantación en el mercado es pequeño (menor del 6%), en

<sup>1</sup> Sociedades creadas a iniciativa pública cuyo objetivo es apoyar el Sistema de Garantía reabsorbiendo una parte del riesgo avalado por las SGR, multiplicando así las posibilidades de actuación de éstas. A nivel estatal, en España se creó CERSA en 1995.

comparación con otros mercados como el japonés, donde la implantación es aproximadamente del 30%. El número de avales de las SGR española asciende a 99.004, cifra muy inferior al de otros países europeos de características similares como Francia, 502.883 de avales o Italia, 584.005 de avales (AECM, 2007). Incluso teniendo en cuenta el incremento del nivel de actividad de las SGR españolas en los últimos años, reflejado tanto en los crecimientos experimentados por las formalizaciones anuales como en el riesgo vivo, se puede observar que la expansión se ha fundamentado más en el incremento de la actividad con antiguos socios que en la captación de nuevos socios. En España, las SGR son poco conocidas y consecuentemente sus servicios poco reclamados por la Pyme. Sin embargo la capacidad del sector permite altas expectativas de crecimiento (De la Fuente, 2007). En este marco, la aplicación de prácticas encaminadas a ganar legitimidad permitirá aumentar la percepción de que las actividades de estas organizaciones son deseables, correctas o apropiadas, facilitando su crecimiento.

La investigación se desarrolla en este marco de referencia, con un universo poblacional compuesto por 22 organizaciones, todas ellas con actividad en España. La antigüedad media de las SGR es de 22 años, oscilando entre 28 años las más experimentadas y 4 años las menos experimentadas. El número medio de empleados fijos es de 23, oscilando entre 85 y 6. Los ingresos de explotación anuales<sup>2</sup> de las organizaciones del sector promedian 3.094.314 de euros, oscilando entre 18.997.000 y 264.598 euros.

#### 4.2. MUESTRA Y RECOGIDA DE INFORMACIÓN=

A la hora de medir la legitimidad, o alguna de sus dimensiones, existen estudios que han utilizado el análisis de contenido de prensa escrita (p.ej. Bansal y Clelland, 2004; Barreto y Baden-Fuller, 2006; Li, Yu y Yue, 2007). El análisis de contenido de la prensa se considera una herramienta adecuada para conocer la opinión de la sociedad pues influye y refleja los valores de una cultura (Downling y Pfeffer, 1975). Sin embargo, no todas las organizaciones de un determinado sector consiguen noticias, positivas o negativas, en prensa. Es más, generalmente son muy pocas las organizaciones que logran noticias en la prensa, sin que por ello, el resto, dejen de poseer legitimidad. De hecho, en estas investigaciones se eliminan del estudio las organizaciones que no han obtenido ninguna noticia en prensa. La muestra inicial de la investigación desarrollada por Bansal y Clelland (2004), sobre legitimidad medioambiental y el riesgo específico, incluía 268 organizaciones de las que tuvieron que excluir a 168, quedándose únicamente con 100, por no existir artículos de estas organizaciones en el *Wall Street Journal*. Estos autores consideran una limitación la forma en que han medido la legitimidad medioambiental. Quizás, hubieran podido generalizar los resultados de su investigación utilizando otras herramientas para medir la legitimidad como las entrevistas estructuradas o los cuestionarios.

<sup>2</sup> Cantidades de 2007 a cierre de ejercicio, obtenidos de la base de datos SABI.

Scott (1995) identifica la legitimidad como un estado que refleja la alineación cultural, el apoyo normativo o la consonancia con las reglas y leyes relevantes. Cuando las actividades de una organización son deseables, correctas o apropiadas dentro de algún sistema socialmente construido de normas, valores, creencias y definiciones, ésta se estará legitimando. Hybels (1995) considera que son los gobiernos, medios de comunicación, sociedad e inversores, quienes poseen o influyen en el flujo de recursos cruciales para el crecimiento y la supervivencia de las organizaciones<sup>3</sup>, de forma que cuando estos grupos reducen esa transferencia de recursos, provocan un efecto negativo sobre la legitimidad de la organización, produciéndose un efecto positivo, en el caso contrario. Sin embargo, aunque poseen la llave de acceso a los recursos, no es el entorno o la sociedad quienes proporcionan legitimidad, o quienes dictaminan quién posee o deja de poseerla, sino que son las propias organizaciones con sus actividades, las que se legitiman diariamente. En este sentido, lo que hace el entorno es asegurarse de permitir el acceso a los recursos a aquellas organizaciones que consideren legitimadas.

Una organización que actúa honestamente posee legitimidad, pues la honestidad es un valor aceptado por la sociedad. Incluso en el caso en que la sociedad no haya reconocido pública u oficialmente esta forma de actuar, la organización seguirá teniendo legitimidad. Aunque no se reconozca, de forma pública, la posesión de legitimidad no significa que no se posea. P. ej. antes de descubrirse que Nike utilizaba menores de edad en la fabricación de sus productos, esta organización no poseía legitimidad, pues operaba en contra de los valores sociales, sin embargo, hasta que no se hizo pública esta forma de actuar, la sociedad no le reconoció esta falta de legitimidad.

En este sentido, existen estudios, en los que nos hemos fijado para esta investigación, que han medido la legitimidad mediante otro tipo de herramientas. Por ejemplo, autores como Fombrun y Shanley (1990) han medido aspectos teóricamente relacionados con la legitimidad de las empresas (la reputación), mediante la utilización de una combinación de herramientas, tanto bases de datos como cuestionarios dirigidos a directivos expertos en el sector, donde se les pedía que clasificaran las empresas conforme a distintos atributos. También Human y Provan (2000), Rutherford y Buller (2007) o Low y Johnston (2008) han utilizado el análisis de entrevistas semi-estructuradas a fundadores y/o directivos de organizaciones para medir la legitimidad. Esta forma de conocer la legitimidad es posible, pues la legitimidad la proporciona la forma de operar que tiene una organización en relación a los valores de la sociedad donde actúa y, precisamente, son los gestores y fundadores de ésta quienes mejor conocen la cultura de la organización, sus hábitos, rutinas y formas de proceder. Por todo ello, consideramos que las técnicas de evaluación de la actitud, como las encuestas, entrevistas o simulaciones en laboratorios, pueden utilizarse para determinar las dimensiones

<sup>3</sup> Otros autores como Vidaver-Cohen (2007) se encuentran en esta misma línea de pensamiento para el estudio de la reputación.

de la legitimidad (Thomas, 2005). En nuestro caso, la recogida de información se realizó mediante una encuesta dirigida a todo el marco poblacional.

Este proceso se realizó durante los meses de Febrero y Marzo de 2009. Se elaboró un cuestionario que se envió por correo electrónico a los gerentes y directores de riesgo de las 22 organizaciones que componen el sector. Durante seis semanas se obtuvieron un total de 17 cuestionarios cumplimentados, un 72,72% de la población. Entre las organizaciones que han participado en el estudio se encuentran las más representativas del sector, SGR Comunitat Valenciana, Elkargi e Iberaval. Por volumen de negocio, el total de participantes representan el 88,7% del sector.

A la luz de la respuesta obtenida, un 72,72% de las organizaciones del sector, y teniendo en cuenta que representan cerca del 90% del volumen de negocio del sector, se considera que la muestra es suficientemente representativa del universo poblacional, posibilitando la realización del estudio y el establecimiento de conclusiones.

#### 4.3. INDICADORES Y ANÁLISIS DE DATOS

Para cuantificar la legitimidad hemos utilizado los indicadores del modelo de Thomas (2005). Este modelo se encuentra formado por dos dimensiones y seis variables (figura 1), donde la yuxtaposición de ambas dimensiones forma una matriz 3x3, generándose nueve indicadores (tabla 1).

TABLA 1.—Indicadores de la legitimidad organizativa

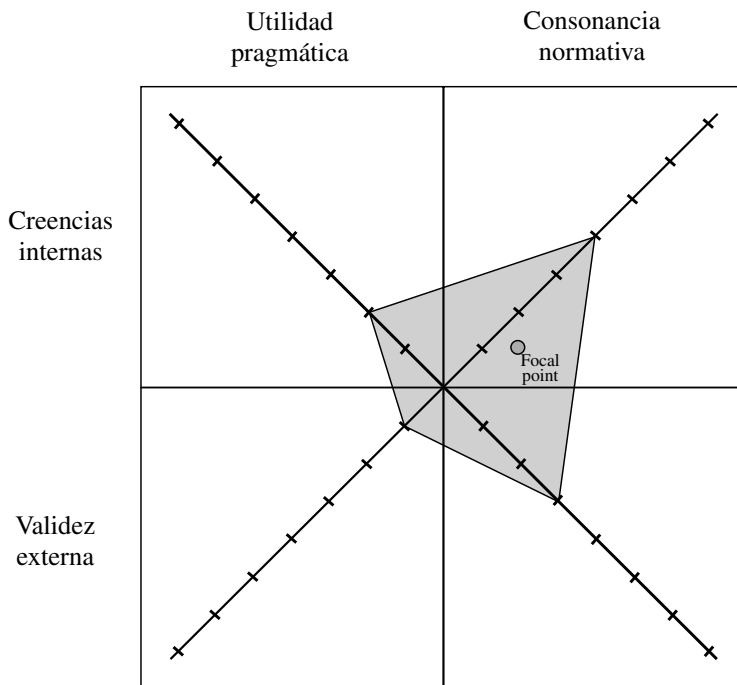
	<b>Pragmático</b>	<b>Moral</b>	<b>Cognitivo</b>
<b>Corrección</b>	LI01. Cree que todas las actividades que desarrolla la organización ayudan a que ésta pueda alcanzar sus objetivos	LI04. Cree que todas las actividades que desarrolla la organización «se deben hacer» con independencia de su utilidad para conseguir los objetivos	LI07. Cree que su organización desarrolla actividades que ayudan a simplificar los procesos de decisión, consiguiendo que las decisiones sean mejores y más racionales
<b>Respaldo</b>	LI02. Sus compañeros creen que todas las actividades que desarrolla la organización ayudan a que ésta pueda alcanzar sus objetivos	LI05. Sus compañeros creen que todas las actividades que desarrolla la organización «se deben hacer» con independencia de su utilidad para conseguir los objetivos organizativos	LI08. Sus compañeros creen que su organización desarrolla actividades que ayudan a simplificar los procesos de decisión, consiguiendo que las decisiones sean mejores y más racionales
<b>Autorización</b>	LI03. Su(s) jefe(s) creen que todas las actividades que desarrolla la organización ayudan a que ésta pueda alcanzar sus objetivos	LI06. Su(s) jefe(s) creen que todas las actividades que desarrolla la organización «se deben hacer» con independencia de su utilidad para conseguir los objetivos organizativos	LI09. Su(s) jefe(s) creen que su organización desarrolla actividades que ayudan a simplificar los procesos de decisión, consiguiendo que las decisiones sean mejores y más racionales

Fuente: Thomas (2005), págs. 191.



No obstante, Thomas (2005) simplifica esta clasificación, hasta alcanzar una matriz 2x2, reduciendo el número de categorías relevantes de cada dimensión. Sobre el locus referencial sugiere que el respaldo y la autorización se pueden incorporar en una sola categoría de validación externa. Sobre los criterios o tipos de legitimidad apunta que se puede prescindir del aspecto cognitivo, pues es raro encontrar empresas que consideren lo cognitivo como un componente reconocido y aceptado para la toma de decisiones. De este modo, este autor propone que si se utiliza una encuesta con preguntas para cada categoría de legitimidad, puntuadas mediante una escala Likert, los resultados podrían plasmarse sobre un gráfico radial (figura 2), de forma que la superficie total del polígono podría considerarse como un indicador de la legitimidad.

FIGURA 2.—Resultados de los componentes de la legitimidad, legitimidad general y punto focal



Fuente: Thomas (2005), págs. 193.

Sin embargo, y para no perder representatividad, cualquier estudio empírico sobre la legitimidad debería contener todas sus variables. Por ello, para medir la legitimidad, nosotros decidimos utilizar el modelo completo (3x3) con nueve indicadores (tabla 1). El análisis de fiabilidad de la escala alcanzó los mínimos recomendados por la literatura cuando se desarrollan escalas por primera vez, obteniendo un alfa de Cronbach de 0,654 (Nunnally y Bernstein, 1994; Hair et al, 2006)

El problema de utilizar nueve indicadores, en lugar de los cuatro que considera Thomas (2005) en su análisis, consiste en que el cálculo del área total del polígono resultante se dificulta, pues éste ya no se encontraría formado por cuatro, sino por nueve caras. Otro problema que se presenta para el tratamiento de datos es el tamaño de la población, al ser pequeña, 22 organizaciones, es difícil llevar a cabo cualquier análisis paramétrico.

En este contexto, se decide llevar a cabo el análisis de los indicadores de la legitimidad mediante el proceso analítico jerárquico -*Analytic Hierarchy Process*- (AHP) desarrollado por Saaty (1977, 1980). Este proceso es una técnica de análisis multicriterio, el cual permite la solución de situaciones con múltiples criterios y agentes implicados, en escenarios de incertidumbre y riesgo. Con este método es posible organizar y evaluar varias alternativas para conseguir un objetivo siguiendo unos criterios determinados. Además, al ser una metodología no paramétrica, permite trabajar con poblaciones pequeñas.

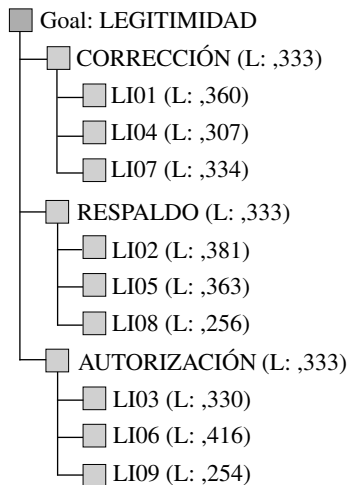
La ejecución de un AHP requiere el establecimiento de los siguientes pasos: a) crear un modelo de evaluación donde se especifiquen el objetivo que se desea alcanzar, los criterios a seguir y las alternativas para conseguirlo; b) establecer la importancia relativa de los criterios respecto al objetivo; y c) indicar la preferencia por las alternativas según los criterios considerados.

El objetivo principal de la investigación consiste en establecer un modelo capaz de medir la legitimidad organizativa y aplicarlo sobre las SGR españolas, las cuales representan las alternativas del modelo. La idea es que el modelo señale la preferencia a la hora de escoger una alternativa (SGR) según su nivel de legitimidad. Los criterios de evaluación son los nueve indicadores para medir la legitimidad propuestos por Thomas (2005) (tabla 1). Puesto que los indicadores pertenecen a dos dimensiones, locus referencial y tipo de legitimidad, decidimos tomar como referencia el locus referencial, agrupando los indicadores según esta dimensión (corrección, respaldo y autorización). El modelo de medición de la legitimidad se muestra en la figura 3.

En relación a la importancia relativa de los criterios respecto al objetivo, consideramos que debido a la carencia de estudios que señalen la prevalencia, dentro del locus referencial, de un criterio sobre otro, éstos debían considerarse igualmente importantes respecto a la legitimidad (33%). No existe literatura, teórica o empírica, que demuestre que la corrección, el respaldo o la autorización, tengan una importancia mayor en la formación de la legitimidad.

Para establecer los pesos que indican la importancia relativa de los indicadores (LI01...LI09) respecto al criterio del locus referencial donde se agrupan (corrección, respaldo y autorización), utilizamos el análisis factorial. Este tipo de análisis suele utilizarse para la reducción y agrupación de datos, no obstante, este tipo de análisis también determina el peso relativo de cada ítem analizado respecto al factor considerado. Considerando que LI01, LI04 y LI07 son indicadores relacionados con la corrección, y que estos indicadores puedan agruparse en un factor, el peso de cada indicador en el factor equivaldría a la importancia relativa de cada uno de ellos sobre el criterio seleccionado.

FIGURA 3.- Modelo de medición de la legitimidad



Fuente: Elaboración propia.

En nuestro caso, tanto la matriz de correlaciones, la prueba de Barlett, como la medida de adecuación muestral KMO, demostraron que los indicadores de cada componente del locus referencial estaban correlacionados, permitiendo la agrupación factorial de los mismos (tabla 2). La diferencia entre los pesos de los indicadores indica la importancia relativa de éstos respecto a su criterio.

TABLA 2.—*Matrices factoriales de los componentes del locus referencial*

Variable	Factor Corrección	Variable	Factor Respaldo	Variable	Factor Autorización
LI01	0,831	LI02	0,939	LI03	0,669
LI04	0,709	LI05	0,896	LI06	0,844
LI07	0,773	LI08	0,631	LI09	0,515

Por último, determinamos la preferencia por las alternativas según los criterios considerados. Es decir, estipulamos el peso relativo de las SGR respecto a cada indicador de legitimidad. Para ello utilizamos una encuesta, donde se preguntaba, utilizando una escala Lickert de cinco puntos (1= muy en desacuerdo, 5= muy de acuerdo), sobre el grado de acuerdo o desacuerdo respecto a cada indicador.

## 5. Resultados

La tabla 3 recoge la importancia relativa de cada criterio y subcriterio respecto a la legitimidad obtenida por las SGR. También muestra el grado de legitimidad de cada alternativa, en este caso de cada SGR. El índice de incon-

TABLA 3.—Resultados de legitimidad y sus componentes

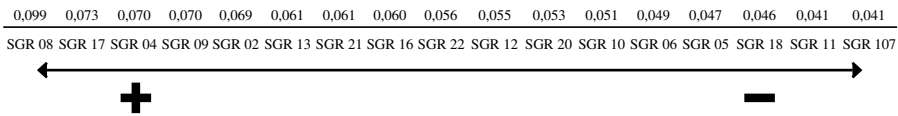
Prioridad Criterio / Subcriterio	Prioridad de las alternativas (SGR)																Inconsis- tencia		
	4	8	8	9	12	17	18	10	11	13	16	21	22	5	6	7		20	2
LEGITIMIDAD	1,00	0,070	0,099	0,070	0,055	0,073	0,046	0,051	0,041	0,061	0,060	0,061	0,056	0,047	0,049	0,041	0,053	0,069	0,00
CORRECCIÓN	0,333	0,063	0,090	0,049	0,048	0,105	0,072	0,039	0,031	0,048	0,057	0,057	0,074	0,039	0,035	0,031	0,057	0,105	0,00
LI01	0,359	0,006	0,012	0,006	0,006	0,012	0,006	0,003	0,003	0,006	0,006	0,006	0,012	0,006	0,006	0,003	0,006	0,012	0,00
LI04	0,307	0,004	0,007	0,007	0,004	0,012	0,012	0,004	0,004	0,004	0,007	0,007	0,007	0,004	0,002	0,004	0,007	0,012	0,00
LI07	0,334	0,011	0,011	0,003	0,006	0,011	0,006	0,006	0,003	0,006	0,006	0,006	0,006	0,003	0,003	0,003	0,006	0,011	0,00
RESPALDO	0,333	0,094	0,120	0,091	0,080	0,031	0,031	0,081	0,056	0,065	0,065	0,056	0,047	0,040	0,041	0,055	0,031	0,019	0,00
LI02	0,381	0,013	0,019	0,013	0,008	0,004	0,004	0,013	0,007	0,007	0,007	0,007	0,004	0,003	0,004	0,007	0,004	0,002	0,00
LI05	0,363	0,008	0,014	0,014	0,008	0,004	0,004	0,008	0,008	0,008	0,008	0,008	0,008	0,004	0,008	0,008	0,004	0,002	0,00
LI08	0,256	0,011	0,007	0,004	0,011	0,002	0,002	0,007	0,004	0,007	0,007	0,004	0,004	0,007	0,002	0,004	0,002	0,001	0,00
AUTORIZACIÓN	0,333	0,054	0,087	0,070	0,036	0,083	0,036	0,033	0,036	0,070	0,060	0,070	0,046	0,062	0,070	0,038	0,070	0,083	0,00
LI03	0,330	0,007	0,013	0,007	0,004	0,007	0,004	0,002	0,004	0,007	0,004	0,007	0,007	0,007	0,012	0,004	0,007	0,007	0,00
LI06	0,416	0,005	0,011	0,011	0,005	0,011	0,005	0,003	0,005	0,011	0,011	0,011	0,005	0,011	0,005	0,011	0,011	0,011	0,00
LI09	0,254	0,005	0,005	0,005	0,003	0,010	0,003	0,005	0,003	0,005	0,005	0,005	0,003	0,003	0,005	0,003	0,005	0,010	0,00

sistencia está siempre por debajo de 0,10, garantizando la validez del modelo. Además, la variación del grado de importancia de los criterios y subcriterios sobre la legitimidad no provoca grandes variaciones en los resultados generados por el modelo. Este hecho justifica la robustez de los resultados y del propio modelo.

Las dos primeras columnas de la tabla 3 muestran el modelo de indicadores utilizado para medir la legitimidad, junto con el peso relativo de cada indicador sobre la legitimidad. Las siguientes columnas de la tabla cuantifican la prioridad dada por las SGR a cada criterio y subcriterio para alcanzar su nivel de legitimidad.

Los resultados mostrados en la fila LEGITIMIDAD expresan los distintos niveles de legitimidad de las SGR. Esta medida clasifica las SGR según el grado de deseabilidad, corrección y adecuación de sus actividades. Considerando que la corrección, respaldo y autorización tienen la misma importancia para evaluar la legitimidad, las SGR 08, 17, 04, 09 y 02 son las que alcanzan un mayor nivel de legitimidad. Si ordenamos los resultados de LEGITIMIDAD, podemos agrupar las SGR sobre un continuo según su mayor o menor grado de legitimidad (figura 4). A la luz de estos resultados se puede observar la existencia de SGRs con un grado de legitimidad muy superior al de otras, donde la dispersión máxima respecto al nivel de legitimidad entre SGR supera, en los casos más extremos, el 55% (máx. dispersión 58%).

FIGURA 4.—Clasificación de las SGR según nivel de legitimidad



Respecto a las filas CORRECCIÓN, RESPALDO y AUTORIZACIÓN, muestran el grado de importancia relativa de estos criterios en la obtención del nivel de legitimidad de cada SGR. Es decir, la percepción de que las acciones de la organización son deseables, correctas y apropiadas según: las creencias individuales de sus miembros (corrección), el respaldo del colectivo institucional (respaldo) y, la autorización de los dirigentes (autorización). Las filas LI01 hasta LI09 señalan el grado de importancia relativa de las dinámicas de comportamiento (pragmático, moral y cognitivo) sobre las que reside la legitimidad de las SGR.

Para observar las diferencias existentes en los resultados alcanzados por las SGR, respecto a la importancia relativa de la CORRECCIÓN, RESPALDO y AUTORIZACIÓN sobre los niveles de legitimidad alcanzados, llevamos a cabo un análisis de la varianza (ANOVA). Mediante este análisis comparamos si los valores obtenidos por las SGR, en las distintas dimensiones que forman la legitimidad, son significativamente distintos entre ellos. Los resultados se muestran en la tabla 4.

TABLA 4.—ANOVA de las dimensiones de la legitimidad

Variables	Sig.
CORRECCIÓN	0,024
RESPALDO	0,003
AUTORIZACIÓN	0,044
p<0,05 es significativo al 95% Factor: LEGITIMIDAD	

El análisis de la varianza respecto a la CORRECCIÓN, RESPALDO y AUTORIZACIÓN demuestra, con niveles de significación menores a 0,05, la existencia de distintos patrones de comportamiento entre las SGR. Estos datos dan coherencia a la disparidad entre los grados de legitimidad alcanzados por las SGR, pues señalan la percepción dispar entre sus miembros sobre la corrección, el respaldo y la autorización de las actividades que realizan.

Desde el punto de vista de la validez interna, los resultados señalan diferencias a la hora de percibir la corrección de las actividades de las SGR. No todos los miembros de éstas organizaciones perciben las actividades que realizan como deseables, correctas y apropiadas (CORRECCIÓN). Mientras que en algunas SGR consideran la corrección de las actividades que llevan a cabo como el factor más importante para tener legitimidad (SGR 17, 18), sin embargo, la importancia relativa de este indicador en otras organizaciones, incluso algunas que mantienen altos grados de legitimidad, no es el más determinante para alcanzar un buen nivel de legitimidad (SGR 9, 13). Este hecho ocurre por igual para el resto de criterios determinantes de la legitimidad.

En relación a la validez externa, los resultados también muestran divergencias, esta vez, a la hora de percibir tanto el respaldo como la autorización de las actividades desarrolladas por las SGR. En primer lugar, existen divergencias entre los colectivos que componen las SGR a la hora de respaldar las actividades que llevan a cabo las organizaciones a las que pertenecen (RESPALDO). No todos los colectivos respaldan de igual forma las acciones que desarrollan sus organizaciones. En segundo lugar, respecto a la validez externa, aquella determinada por el apoyo y la autorización de los dirigentes, los resultados señalan que el apoyo y la autorización de los directivos de las SGR sobre las actividades que realizan son de distinta índole. Es decir, no todos los directivos apoyan de igual modo las actividades que lleva a cabo su organización (AUTORIZACIÓN).

## 6. Discusión, conclusión e implicaciones

Desde la teoría institucional se identifica la legitimidad como un factor crítico de éxito a tener en cuenta por todas las organizaciones (Suchman, 1995; Hunt y Aldrich, 1996; Zimmerman y Zeitz, 2002). No obstante, son escasas las investigaciones empíricas en este sentido. Este hecho se encuentra posiblemente motivado por uno de los continuos problemas del concepto de legitimidad, su medición (Bozeman, 1993; Suchman, 1995; Deephouse, 1996).

Si bien distintos autores han elaborado mediciones de la legitimidad, éstos no han llegado a establecer ninguna metodología capaz de medir la legitimidad entre organizaciones pertenecientes a distintos ámbitos. Deephouse (1996) mide la legitimidad en bancos norteamericanos, pero los indicadores que utiliza en su investigación no pueden ser utilizados para medir la legitimidad de organizaciones pertenecientes a otros sectores, por ejemplo del sector cárnico o la metalurgia. Lo mismo ocurre con las mediciones realizadas por otros autores como Ruef y Scott (1998) o Bansal y Clelland (2004), quienes realizan aproximaciones parciales de la legitimidad, estableciendo medidas únicamente para alguna de sus dimensiones (normativa, de gestión, pública, medioambiental). Sin embargo, nuestra investigación, implementando el sistema de indicadores propuesto por Thomas (2005), ha demostrado empíricamente la bondad de un modelo que permite medir la legitimidad en toda clase de organizaciones, pertenecientes a un mismo o a distintos sectores de actividad (objetivo 1). Concretamente hemos conseguido evaluar la legitimidad de las SGR, mediante una aproximación no paramétrica que permite desarrollar estudios en muestras pequeñas.

Además, aunque podemos encontrar en la literatura cuantificaciones de la legitimidad en alguna de sus dimensiones; legitimidad normativa, de la gestión, medioambiental, etc., éstas medidas sólo permiten clasificar las organizaciones según su legitimidad de forma parcial, pues no tienen en cuenta todas las dimensiones de la legitimidad. Sin embargo, la metodología que hemos utilizado cuantifica la legitimidad desde todas sus dimensiones con lo que podemos obtener una clasificación de las organizaciones según su legitimidad de forma global. En este sentido, nosotros hemos conseguido clasificar las SGR en función de su grado de legitimidad, considerando todas las dimensiones (objetivo 2). Sin embargo, aunque esta metodología puede utilizarse para medir la legitimidad entre organizaciones de distintos sectores, esta comparación habría que realizarla con precaución.

Considerando la legitimidad como una variable continua, los resultados de la investigación han confirmado diferencias importantes entre los niveles de legitimidad de algunas SGR. En este sentido, las SGR con mayor legitimidad disponen de un grado de aceptación en la sociedad superior al del resto de organizaciones. Este nivel de legitimidad les otorga un mayor poder de influencia sobre el entorno más directo. Poder que se encuentra fundamentado más en la ejemplaridad y deseabilidad de sus acciones que en un poder coercitivo o legal. Representan entidades que consiguen ganarse el consentimiento voluntario de los agentes externos y por ello son seguidas y admiradas. Esta circunstancia señala que, frente a las SGR con menor nivel de legitimidad, las posibilidades de supervivencia y crecimiento son mayores, pues la aceptación de sus acciones, dentro de la sociedad, aumentan sus oportunidades para adquirir recursos como: el capital, tecnología, equipos de gestión, personas, clientes y redes de trabajo (Meyer y Rowan, 1977; Zucker, 1987; Aldrich y Fiol, 1994; Scott 1995), disminuyendo las probabilidades de desaparición.

A lo largo de la historia se ha observado como organizaciones que han desarrollado actividades apreciadas y deseables por la sociedad, cuando se han encontrado al borde de la quiebra, la sociedad, utilizando sus mecanismos de

presión, ha conseguido salvarla. Son numerosos los gobiernos que ante la presión de la sociedad han establecido medidas para evitar la desaparición de organizaciones, incluso poco rentables, pero cuyas actividades son deseadas por la sociedad. Son organizaciones cuyo nivel de legitimidad ha propiciado su institucionalización. Además, las organizaciones con mayor legitimidad disfrutan de mejores oportunidades de negocio y acceso a recursos. El entorno que les rodea prefiere invertir en ellas, desea que sean las que ejecuten sus negocios o gestionen sus recursos. Bansal y Clelland (2004) demuestran que las organizaciones con mayor legitimidad experimentan un menor riesgo específico. La legitimidad no consiste únicamente en un asunto de imagen, sino de identificarse y ser receptivo a los intereses del entorno (pragmático), hacer las cosas como deben hacerse, utilizar los outputs, técnicas y procedimientos correctos (moral) y desarrollar acciones profesionales y científicas que ayuden a simplificar los procesos de decisión (cognitivo).

Se ha identificado el grado de importancia relativa del locus referencial (corrección, respaldo y autorización) y las dinámicas de comportamiento (pragmático, moral y cognitivo) sobre el grado de legitimidad alcanzado por las SGR. Estos resultados pueden utilizarse por los directivos para desarrollar acciones estratégicas directamente sobre aquellas dimensiones donde se han obtenido peores resultados. Como Suchman (1995) y Oliver (1996) han propuesto y Elsbach y Sutton (1992), Alcantara *et al.* (2006) y Tornikoski y Newbell (2007) han demostrado, las organizaciones no son simplemente elementos pasivos en el proceso de legitimación, sino que pueden trabajar activamente para influenciar y manipular las percepciones de su entorno.

Los resultados de la investigación también han servido para construir el perfil de legitimidad de las SGR (objetivo 3). Se ha observado que no existe una percepción generalizada, respecto a las dimensiones corrección, respaldo y autorización. Respecto a la corrección los resultados han mostrado que no todos individuos, colectivos y dirigentes de las SGR perciben las actividades que realizan sus organizaciones como deseables, correctas y apropiadas. Además, el respaldo de estos individuos, colectivos y dirigentes no es el mismo respecto a las actividades que se desarrollan en las SGR. Por último, los individuos, colectivos y dirigentes de las SGR consideran que las actividades que desarrolla su organización carecen de suficiente apoyo y autorización por parte de los que tienen el poder para tomar decisiones.

Aunque los resultados alcanzados puedan parecer una controversia, en parte, pueden explicarse por la existencia de distintos modelos mentales entre los individuos, colectivos y dirigentes. Si bien las SGR analizadas tienen su actividad en el territorio español, éstas sólo actúan en una región determinada, teniendo su actividad acotada a un entorno cultural que suele presentar diferencias respecto al de las demás SGR, lo que explica las divergencias en los modelos mentales y la percepción de la corrección, respaldo y autorización de las actividades que llevan a cabo. Además, sabemos que, a la luz de los datos sectoriales, con una implantación en el mercado menor al 6%, las SGR aún están lejos de alcanzar su objetivo principal, conseguir y facilitar a la Pyme el acceso al crédito por medio de préstamos avalados. El hecho de que las SGR aún son poco conocidas por la Pyme y su expansión se esté fundamentado más en el incremento de la actividad



con antiguos socios que en la captación de nuevos, induce a considerar entre algunos de sus individuos, miembros y colectivos que aunque las actividades desarrolladas son legítimas desde un punto de vista pragmático, moral y cognitivo, sin embargo no son suficientes, pues con estas actividades la consecución de los objetivos se antoja en el largo plazo.

## 7. Limitaciones y futuras líneas de investigación

El estudio pretende explorar y establecer un modelo capaz de medir la legitimidad organizativa. Sin embargo los resultados deben interpretarse con cautela y considerarse como aproximaciones hasta que la robustez de este modelo sea confirmada en otros estudios empíricos. A pesar de los resultados alcanzados y la utilidad de sus implicaciones, el estudio presenta varias limitaciones que sugieren áreas para futuras investigaciones.

En primer lugar, aunque hemos señalado un modelo para medir la percepción generalizada o asunción de que las actividades de una entidad son deseables, correctas o apropiadas dentro de algún sistema socialmente construido de normas, valores, creencias y definiciones, sin embargo los datos utilizados en el estudio provienen únicamente de las respuestas que han dado los miembros de las organizaciones. En este sentido, se considera que el análisis de la legitimidad desde el punto de vista de los directivos/fundadores, una limitación del trabajo. Como señalan los trabajos revisados sobre legitimidad, ésta es una percepción generalizada de que las acciones de la empresa son deseables y apropiadas (Suchman, 1995). La propia naturaleza de la entrevista deriva en que los directivos/fundadores respondan afirmativamente a las cuestiones planteadas (Luque, 2000), añadiendo sólo una visión parcial de esta medida, la cual, también debería ser contemplada por medio de la percepción de otros stakeholders. Por ello, los resultados deben ser interpretados con la necesaria cautela. De este modo, aunque se ha preguntado a las organizaciones por la percepción que tiene el entorno sobre sus actividades, sería conveniente preguntar directamente al resto de stakeholders (Hybels, 1995; Vidaver-Cohen, 2007). Futuros estudios podrían analizar la legitimidad de las organizaciones utilizando datos provenientes tanto del entorno interno de las organizaciones como del entorno externo (clientes, proveedores, autoridades, socios, etc.).

En segundo lugar, hasta nuestro conocimiento, no se ha encontrado literatura que demuestre que la corrección, el respaldo o la autorización, tengan una importancia mayor en la formación de la legitimidad. Nosotros hemos considerado igualmente importantes todas las variables respecto a la legitimidad (33%). No obstante, Thomas (2005) sugiere que el locus referencial se encuentra formado tanto por validez interna como externa y, a su vez, la validez externa puede descomponerse en otras dos dimensiones. En este sentido, también podría haberse optado por darle un 50% de importancia relativa sobre la legitimidad a la validez interna (corrección) y otro 50% a la validez externa (25% respaldo y 25% autorización). Sin embargo, existen metodologías como el análisis Delphi que hubieran permitido obtener la importancia relativa de estas variables respecto a la legitimidad. De esta forma, futuras

investigaciones podrían intentar dar respuesta a cuestiones como ¿cuál es la dimensión que tiene mayor importancia en la formación de la legitimidad? Esta aproximación permitiría a las organizaciones poder considerar acciones estratégicas dirigidas a fortalecer aquellas dimensiones con mayor impacto sobre la legitimidad.

Otra limitación de la investigación resulta del tamaño de la muestra. La muestra utilizada en el estudio se compone de 17 SGR, un 72,72% del universo poblacional que representa el 88,7% del volumen de negocio del sector y un error muestral del 10,41%. Este porcentaje es aceptado para estudios de análisis empresariales (Luque, 2000), aunque no permite la generalización de los resultados a todo el mercado empresarial. Para futuras investigaciones sugerimos incrementar la muestra de análisis, ampliando la investigación con empresas pertenecientes al resto del sector financiero. Siendo conscientes de que esta ampliación aumentaría la heterogeneidad de los datos, sin embargo permitiría generalizar las conclusiones y comparar resultados.

En este sentido, al objeto de obtener una muestra representativa de empresas socialmente reconocidas, futuras investigaciones podrían utilizar índices de prestigio como el FTSE4 Good Index, el cual ha sido diseñado para medir el rendimiento de empresas que cumplen con estándares reconocidos de responsabilidad corporativa. Además, este tipo de índice también podría utilizarse para introducir en la muestra empresas internacionales, lo que permitiría analizar el efecto de los distintos entornos a los que se enfrentan las empresas multinacionales sobre su legitimidad general (Kostova y Zaheer, 1999). De igual modo, teniendo en cuenta que el presente estudio se ha llevado a cabo sobre organizaciones de un único sector de actividad, otra futura línea de investigación podría tener en cuenta la relación existente entre la legitimidad de organizaciones pertenecientes a varios sectores de actividad, mediante el análisis de posibles divergencias organizativas que puedan existir entre distintos entornos, a la hora de considerar la deseabilidad de las actividades.

También debemos mencionar que, aunque condicionados por la población del estudio, se ha utilizado una metodología no paramétrica, sin embargo, para el análisis de poblaciones mayores podrían utilizarse aproximaciones paramétricas que pudieran proporcionar una mayor validez a los resultados alcanzados por esta investigación.

Por último, en futuros trabajos sería interesante relacionar las medidas de legitimidad obtenidas con alguna variable de resultado, planteando hipótesis que pudieran evaluar la relación entre la legitimidad de las empresas y su capacidad de supervivencia y crecimiento. En particular, podría analizarse las medidas de legitimidad alcanzadas por las SGR y algunas medidas de resultados propios de este sector como: el número de fallidos, el número de créditos obtenidos y su importe o el número de socios de la entidad. Este tipo de análisis permitiría no sólo evaluar el impacto de la legitimidad sobre las empresas, sino también, formular estrategias, dependiendo de las circunstancias individuales de cada empresa, para ganar legitimidad (Oliver, 1999).

## Referencias bibliográficas

- AECM. ASSOCIATION EUROPEENNE DU CAUTIONNEMENT MUTUEL. (2007): *Statistical data AECM*.
- ALCANTARA, L; MITSUHASHI, H. y HOSHINO, Y. (2006): «Legitimacy in international joint ventures: It is still needed», *Journal of International Management*, vol. 12, núm. 4, págs. 389-407.
- AHLSTORRN, D. y BRUTON, G. (2001): «Learning from successful local private firms in China: Establishing legitimacy», *Academy of Management Executive*, vol. 15, núm. 4, págs. 72.
- ALDRICH, H. y FIOLE, C. (1994): «Fools rush in? The institutional context of industry creation», *Academy of Management Review*, vol. 19, núm. 4, págs. 645-670.
- ANDREWS, A. O. (1996): «Signaling legitimacy after metamorphic change: Directors in the initial public offering». *Congreso Anual de la Academy of Management*, Cincinnati, OH.
- ARNOLD, S; HANDELMAN, J. y Tigert, D. (1996): «Organizational legitimacy and retail store patronage», *Journal of Business Research*, vol. 35, núm. 3, págs. 229-239.
- ASHFORTH, B. E. y GIBBS, B. W. (1990): «The double-edge of organizational legitimization». *Organization Science*, vol. 1, núm. 2, págs. 177-194.
- BANSAL, P. y CLELLAND, I. (2004): «Talking trash: legitimacy, impression management, and unsystematic risk in the context of the natural environment», *Academy of Management Journal*. vol. 47, núm. 1, págs. 93-103.
- BARRETO, I. y BADEN-FULLER, C. (2006): «To Conform or To Perform? Mimetic Behaviour, Legitimacy-Based Groups and Performance Consequences», *Journal of Management Studies*, vol. 43, núm. 7, págs. 1559-1581.
- BAUM, J. A. y OLIVER, C. (1991): «Institutional linkages and organizational mortality», *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, núm. 2, págs. 187-219.
- BOZEMAN, B. (1993): «Understanding the roots of publicness», en B. Sutton (Ed). *The legitimate corporation*. págs. 63-81. Cambridge, MA: Blackwell.
- CHEN, H; GRIFFITH, D y HU, M. (2006): «The influence of liability of foreignness on market entry strategies: An illustration of market entry in China». *International Marketing Review*, vol. 23, núm. 6, págs. 636-649.
- DAFT, R. L. y WEICK, K. E. (1984): «Toward a model of organizations as interpretation systems», *Academy of Management Review*, vol. 9, núm. 2, págs. 284-293.
- De la Fuente Cabrero, C. (2007): *Claves del éxito de las Sociedades de Garantía Recíproca en el período 1994-2005*, Madrid: Delta.
- DEEDS, D. L.; MANG, P. Y. y FRANDSEN, M. (1997): «The quest for legitimacy: A study of biotechnology IPO's». *Congreso Anual de la Academy of Management*, Boston.
- DEEPCHOUSE, D. L. (1996). «Does isomorphism legitimate?», *Academy of Management Journal*, vol. 39, núm.4, págs. 1024-1039.
- DEEPCHOUSE, D. L. y CARTER, S. M. (2005). «An Examination of Differences Between Organizational Legitimacy and Organizational Reputation», *Journal of Management Studies*, vol. 42, núm. 2, págs. 329-360
- DI MAGGIO, P. J. y POWELL, W. W. (1983): «The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields», *American Sociological Review*, vol. 48, núm.2, págs. 147-160.

- DORNBUSH, S. M. y SCOTT, W. R. (1975): *Evaluation and the Exercise of Authority*. San Francisco: Jossey-Bass.
- DOWLING, J. y PFEFFER, J. (1975): «Organizational legitimacy: Social values and organizational behaviour», *Pacific Sociological Review*, vol. 18, núm.1, págs. 122-136.
- ELSBACH, K. D. (1994): «Managing organizational legitimacy in the California cattle industry: The construction and effectiveness of verbal accounts», *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, núm. 1, págs. 57-88.
- ELSBACH, K. y SUTTON, R. (1992): «Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions: A marriage of institutional and impression management theories». *Academy of Management Journal*, vol. 35, núm. 4, págs. 699-738.
- FOMBRUN, C. y SHANLEY, M. (1990): «What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy», *Academy of Management Journal*, vol. 33, núm. 2, págs. 233-258.
- HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BALBIN, B.; ANDERSON, R. E. y TATHAM, R. L. (2006): *Multivariate data analysis*, 6ª ed. Upper Saddle River, NJ; Pearson Prentice Hall.
- HARRIS, S. G. (1994): «Organizational culture and individual sensemaking: a schema-based perspective», *Organization Science*, vol. 5, núm. 3, págs. 309-321.
- HEGTVEDT, D. A. y JOHNSON, C. (2000): «Justice beyond the individual: a future with legitimation», *Social Psychology Quarterly*, vol. 63, núm. 4, págs. 298-311.
- HOFFMAN, A. J.; RILEY, H. C.; TROAST, J. G. Jr. y BAZERMAN, M.H. (2002): «Cognitive and institutional barriers to new forms of cooperation on environmental protection». *American Behavioral Scientist*, vol. 45, núm. 5, págs. 820-845.
- HUMAN, S. E. y PROVAN, K. G. (2000): «Legitimacy building in the evolution of small firm multilateral networks: a comparative study of success and demise», *Administrative Science Quarterly*, vol. 45, núm. 2, págs. 327-365
- HUNT, C. S. y ALDRICH, H. E. (1996): «Why even Rodney Dangerfield has a home page: Legitimizing the world wide web as a medium for commercial endeavours», *Congreso Anual de la Academy of Management*, Cincinnati, OH.
- Hybels, R.; Ryan, A.; Barley, S. (1994) «Alliances, legitimation, and founding rates in the US biotechnology field, 1971-1989». *Congreso Anual de la Academy of Management*, Dallas.
- HYBELS, R. (1995): «On legitimacy, legitimation, and organizations: A critical review and integrative theoretical model», *Academy of Management Journal*, Special Issue: Best Papers Proceedings, págs. 241 - 245.
- KOSTOVA, T. y Zaheer, S. (1999): «Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multinational enterprise», *Academy of Management Review*, vol. 24, núm. 1, págs 64-81.
- LI, J; YU, Y. y YUE, D. (2007): «Identity, community, and audience: how wholly owned foreign subsidiaries gain legitimacy in china», *Academy of Management Journal*, vol. 50, núm. 1, págs. 175-190.
- LLAMAS SÁNCHEZ, R.; GARCÍA MORALES, V. J. y LÓPEZ MARTÍN, F. (2005): «Un análisis institucional de la implantación de la agenda local 21 por los ayuntamientos españoles», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. vol. 14, núm. 3, págs. 9-40.
- LOW, B. y JOHNSTON, W. (2008): «Securing and managing an organization's network legitimacy: The case of Motorola China Industrial Marketing Management», *Industrial Marketing Management*, vol. 37, núm. 7, págs. 873-879.
- LUQUE, T. (2000): *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*. Madrid, Pirámide.

- MARCH, J. G. (1978). «Bounded rationality and the engineering of choice». *Bell Journal of Economics*. vol. 9, núm. 2, págs. 587-608.
- MARTÍNEZ COSTA, M. y MARTÍNEZ LORENTE, Á. R. (2008): «Sistemas de gestión de calidad y resultados empresariales: una justificación desde las teorías institucional y de recursos y capacidades», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. vol. 34, núm. 3, págs. 7-30,
- MARX, K. (1978). «Capital». En R. C. Tucker (Ed.). *The Marx-Engels reader* (2ed.), Vol. 1. págs. 294-438. New York: Norton.
- MCKENDRICK, D. G.; JAFFEE, J.; CARROLL, G. R. y KHESSINA, O. M. (2003): «In the bud? Disk array producers as a (possibly) emergent organizational form», *Administrative Science Quarterly*, vol. 48, núm. 1, págs. 60-93.
- MEYER, J. y ROWAN, B. (1977): «Institutionalized organizations: Formal structures as myth and ceremony», *American Journal of Sociology*, vol. 83, núm. 2, págs. 340-363.
- NUNNALLY, J. y BERNSTEIN, I. H. (1994): *Psychometric Theory*. 3ª ed. New York: McGraw-Hill
- OLIVER, C. (1999): «Strategic responses to institutional processes», *Academy of Management Review*, vol. 16, núm. 1, págs 145-179.
- PARSONS, T. (1960): *Structure and process in modern societies*. Glencoe, IL.: Free Press.
- POWELL, W. W. (1991): «Expanding the scope of institutional analysis». En W. W. Powell; P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*, págs. 183-203. Chicago: University of Chicago Press.
- RAYMAN-BACCHUS, L. (2006). «Reflecting on corporate legitimacy», *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 17, núm. 2, págs. 323-335.
- RUTHERFORD, M. W., BULLER, P. F. (2007): «Searching for the legitimacy threshold», *Journal of Management Inquiry*; vol. 16, núm. 1, págs. 78-92.
- RUEF, M.; SCOTT, R. (1998): «A multidimensional model of organizational legitimacy: Hospital survival in changing institutional environments», *Administrative Science Quarterly*; vol. 43, núm. 4, págs. 877-904
- SAATY, T. L. (1977): «A Scaling Method for Priorities in Hierarchical Structures», *Journal of Mathematical Psychology*, vol. 15, núm. 3, págs. 234-281.
- SAATY, T. L. (1980): *The Analytic Hierarchy Process*. McGraw Hill, New York. Reprinted in 1996. Pittsburgh, RWS Publications.
- SÁNCHEZ MARTÍNEZ, L.C. y GASCÓN GARCÍA-OCHOA, F. (2004): «Veinticinco años del sistema de garantías recíprocas español revista asturiana de economía», *Revista Asturiana de Economía*, núm. 31. págs. 151-176.
- SCOTT, W. R. (1977). «Effectiveness of organizational effectiveness studies». En P. S. Goodman y J. M. Pennings (Eds.). *New perspectives on organizational effectiveness*, págs. 63-95. Jossey-Bass: San Francisco.
- SCOTT, W. R. (1994): «Institutions and organizations: Toward a theoretical synthesis». En W. R. Scott, J. W. Meyer, y Otros (Eds.), *Institutional environments and organizations: Structural complexity and individualism*, págs. 55-80. Thousand Oaks, CA: Sage.
- SCOTT, W. R. (1995): *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- SCOTT, W. R. y MEYER, J. W. (1991): «The organization o societal sectors». En W. W. Powell y P. J. DiMaggio (Eds.) *The new institutionalism in organizational analysis*, págs. 108-140. Chicago: University of Chicago Press.

- SHARMA, S. (2000): «Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy», *Academy of Management Journal*, vol. 43, núm. 4, págs. 681–697.
- SIMCIC, P. y VIDAVER-COHEN, D. (2009): «Corporate Motives for Social Initiative: Legitimacy, Sustainability, or the Bottom Line?», *Journal of Business Ethics*, vol. 87, núm. 1, págs. 91-109.
- SIMON, H.A. (1978): «Rationality as process and as product of thought», *American Economic Review: Papers and Proceedings*, vol. 68, núm. 2, págs. 1-16.
- SINGH, J; TUCKER, D. y HOUSE, R. (1986): «Organizational legitimacy and the liability of newness», *Administrative Science Quarterly*, vol. 31, núm. 2, págs. 171-193.
- STARR, J. A.; MACMILLAN, I. A. (1990): «Resource cooptation via social contracting: Resource acquisition strategies for new ventures», *Strategic Management Journal*, vol. 11, Special Issue Summer, págs.79-92.
- SUCHMAN, M. (1995): «Managing legitimacy: strategic and institutional approaches», *Academy of Management Review*, vol. 20, núm. 3, págs. 571-610.
- THOMAS, G.M.; WALKER, H.A. y ZELDITCH, M. Jr. (1986): «Legitimacy and collective action», *Social Forces*, vol. 65, núm. 2, págs. 378-404.
- THOMAS, T. E. (2005): «Are business students buying it? A theoretical framework for measuring attitudes toward the legitimacy of environmental sustainability», *Business Strategy and the Environment*, vol. 14, núm. 3, págs. 186-197.
- TORNIKOSKI, E. T. y NEWBERT, S. L. (2007): «Exploring the determinants of organizational emergence: A legitimacy perspective», *Journal of Business Venturing*, vol. 22, núm. 2, págs. 311-335
- TVERSKY, A. y KAHNEMAN, D. (1986): «Rational choice and the framing of decisions», *Journal of Business*, vol. 59, núm. 4, págs. 251-278.
- TYLER, T. R. (2006): «Psychological perspectives on legitimacy and legitimation», *Annual Review of Psychology*, vol. 57, págs. 375-400.
- VANHONACKER, W. (2000): «A better way to crack China», *Harvard Business Review*, vol. 78, núm. 4, págs. 20-22.
- VIDAVER-COHEN, D. (2007): «Reputation Beyond the Rankings: A Conceptual Framework for Business School Research», *Corporate Reputation Review*, vol. 10, núm. 4, págs. 278–304
- WALKER, H. A. y ZELDITCH, M. Jr. (1993): «Power, legitimacy, and the stability of authority: a theoretical research program». En Berger J, Zelditch M Jr. (eds), *Theoretical Research Programs*, págs. 364–381, Stanford, CA: Stanford University Press.
- ZAHEER, S. (1995): «Overcoming the liability of foreignness», *Academy of Management Journal*, vol. 38, núm. 2, págs. 341–363.
- ZELDITCH, M. (2001): «Processes of legitimation: recent developments and new directions», *Social Psychology Quarterly*, vol. 64, núm. 1, págs. 4-17.
- ZIMMERMAN, M.; ZEITZ, G. (2002): «Beyond survival: achieving new venture growth by building legitimacy», *Academy of Management Review*, vol. 27, núm. 3, págs. 414-31.
- ZUCKER, L. G. (1987): «Institutional theories of organization», *Annual review of Sociology*, vol. 13, págs. 443-464. Chicago: University of Chicago Press.

