

## LEGITIMIDAD COMO FACTOR CLAVE DEL ÉXITO ORGANIZATIVO

Díez Martín, F  
Blanco González, A  
Prado Román, C  
Universidad Rey Juan Carlos

**Recibido:** 9 de marzo de 2010  
**Aceptado:** 24 de abril de 2010

**RESUMEN:** Este trabajo pretende recopilar y ordenar la literatura existente sobre la legitimidad organizativa, señalando su importancia para el desarrollo de las organizaciones. El argumento central del trabajo considera que existen determinadas acciones estratégicas organizativas cuyo desarrollo permite la obtención, el mantenimiento y la recuperación de legitimidad, la cual favorece el acceso a recursos estratégicos, indispensables para las organizaciones, permitiendo su crecimiento y supervivencia. El trabajo revisa los distintos tipos de legitimidad así como las estrategias que pueden seguir las organizaciones para ganar legitimidad, mantenerla y recuperarla.

**PALABRAS CLAVE:** Legitimidad, Teoría Institucional, Administración, Estrategia.

**CLASIFICACIÓN JEL:** M00, M10.

### LEGITIMACY AS A KEY FACTOR FOR ORGANIZATIONAL SUCCESS

**ABSTRACT:** In this article we tried to synthesize the existing literature on organizational legitimacy, showing its importance for business development. The article's central argument suggests the existence of certain organizational actions whose development address legitimacy to organizations. At the same time, legitimacy promotes access to strategic resources, necessary for organizations, allowing its growth and survival. We also review different types of legitimacy as well as a set of strategies to acquire, maintaining and repair legitimacy.

**KEY WORDS:** Legitimacy, Institutional Theory, Administration, Strategy.

**JEL CLASSIFICATION:** M00, M10.

## 1. INTRODUCCIÓN

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. La legitimidad juega un papel esencial a la hora de comprender el crecimiento y la supervivencia de las organizaciones (Zimmerman y Zeitz, 2002). Representa un recurso que favorece el acceso a otros recursos como inversores, clientes, proveedores, distribuidores, autoridades y empleados.

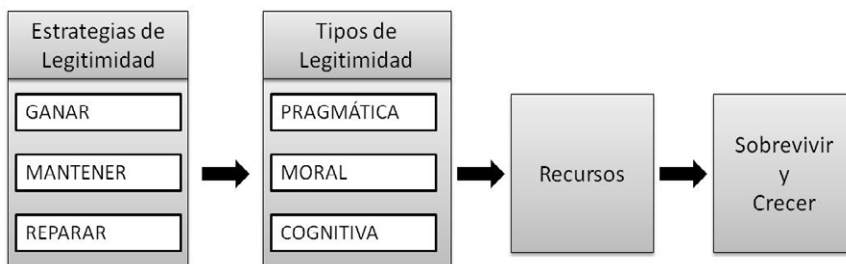
Consideramos que la legitimidad es crucial para cualquier tipo de organización, no sólo para aquellas que mantienen altos beneficios. La legitimidad esta relacionada con la percepción que tiene la sociedad sobre las actuaciones que desarrolla una organización, sin tener que considerar exclusivamente el grado de rentabilidad de ésta. Aquellas organizaciones con mayor nivel de legitimidad se encontrarán en una situación más favorable para obtener mayores beneficios, aunque ésta no sea una condición de obligado cumplimiento. Un nivel alto de legitimidad permite que organizaciones que no obtienen grandes beneficios 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, por ejemplo las organizaciones jóvenes y de nueva creación.

Autores como Starr y MacMillan (1990) señalan que las organizaciones deben crear una impresión de viabilidad y legitimidad antes de poder recibir cualquier apoyo. De este modo, cualquier organización puede conseguir clientes más fácilmente, entablar relaciones con proveedores y, en definitiva, incrementar el acceso a recursos críticos 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. Por todo ello se la considera un factor clave para la supervivencia y el crecimiento de las organizaciones (Suchman, 1995; Hunt y Aldrich, 1996; Zimmerman y Zeitz, 2002).

Aunque el concepto de legitimidad organizativa (Weber, 1996) ha sido identificado como un aspecto clave a tener en cuenta por las organizaciones (Hunt y Aldrich, 1996) y ha sido aplicado en estudios como los 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), las investigaciones en este campo aún se encuentran en sus inicios. Aún no existe unanimidad y se desconocen aspectos sobre: cuál es el papel que juega la legitimidad en el éxito organizativo, o si la legitimidad es una variable continua o dicotómica. Sin embargo, uno de las mayores dificultades en este campo consiste en la medición de la legitimidad pues implica la evaluación de percepciones individuales.

El propósito principal de este trabajo consiste en mejorar la comprensión gerencial del concepto de legitimidad, así como aportar un conjunto de proposiciones teóricas que contribuyan al desarrollo teórico de este campo científico. Para ello, se ha estructurado el trabajo desarrollando cada una de las partes del modelo de legitimidad propuesto en la figura 1. Existen determinadas acciones estratégicas cuyo desarrollo permite la obtención y el mantenimiento de legitimidad, la cual favorece el acceso a recursos estratégicos, indispensables para las organizaciones, permitiendo su crecimiento y supervivencia. Explicado el modelo se finaliza el trabajo señalando y discutiendo las conclusiones alcanzadas.

**Figura 1. Modelo de legitimidad**



## 2. EL IMPACTO DE LA LEGITIMIDAD

De acuerdo con investigaciones anteriores, especialmente en el campo de la Teoría Institucional (DiMaggio y Powell, 1991), se considera por legitimidad la relación lógica entre los valores, normas y expectativas de la sociedad con las actividades y los resultados de la organización (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). Suchman (1995) define la legitimidad 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”.

En el transcurso de las últimas tres décadas la Teoría Institucional ha sido utilizada mayoritariamente para estudiar la adopción de determinadas prácticas o estrategias organizativas (Meyer y Rowan, 1977; DiMaggio y Powell, 1983; Scott, 1995). El principio central de la Teoría Institucional ha sido que las organizaciones necesitan ganar y mantener su legitimidad para poder sobrevivir. En este sentido, las organizaciones cumplen las reglas y los sistemas de creencias de su entorno (DiMaggio y Powell, 1983) porque ese isomorfismo les hace ganar legitimidad (Suchman, 1995; Deephouse, 1996). Numerosas organizaciones han fracasado no porque sus productos fueran malos o por carecer de recursos, sino por su falta o deterioro de legitimidad (Ahlstrom y Bruton, 2001; Chen et al., 2006). A menudo, cuando una organización queda desprovista de legitimidad o demuestra su insuficiencia, se encuentra en una situación de desahucio social, generalmente sin remedio (Vanhonacker, 2000). En este sentido, la importancia de estudiar la legitimidad consiste en que ésta se presenta como un factor clave que puede conducir al éxito o, en su defecto, al fracaso de la organización.

La carencia o insuficiencia de legitimidad significa que no se actúa conforme a las normas y valores sociales, lo que puede conllevar al fracaso organizativo debido a múltiples factores, por ejemplo; la presión social ejercida sobre los gobernantes para regular las actividades de la organización o incluso la sanción, la pérdida de credibilidad organizativa, limitaciones de acceso a nueva financiación, la pérdida de interés de los clientes por los productos ofertados, etc. Un ejemplo es el caso de grandes deportistas que han visto cancelados sus contratos por el simple hecho de desarrollar actividades socialmente poco aceptadas como, infidelidades matrimoniales, tomar sustancias no permitidas o cualquier otra actividad considerada como un engaño. Otras organizaciones han visto mermadas sus ventas o incluso el apoyo gubernamental por utilizar a menores de edad en sus actividades. Si consideramos las diferencias entre las organizaciones más maduras y las más jóvenes, observamos que las jóvenes, mantienen unos índices de fracaso mayores. En cierta medida, una explicación de este hecho radica en que las organizaciones jóvenes 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 un determinado grado de legitimidad (Singh et al., 1986). Esta carencia de legitimidad impide, no sólo a las jóvenes organizaciones, sino también al resto el acceso a recursos indispensables para poder crecer.

Un punto clave a tener en cuenta por las organizaciones, especialmente por las pymes, consiste en demostrar consistencia con el sistema social<sup>1</sup> donde operan. Las organizaciones no pueden ser consistentes con todos los sistemas sociales a los que se enfrentan, por ello, deben tener claro cuáles son los factores sociales relevantes para su supervivencia (Zimmerman y Zeitz, 2002). Ajustarse a las expectativas sociales está llegando a ser cada vez más importante para las organizaciones con el fin de ganar y mantener su legitimidad a los ojos del público (Simcic y Vidaver-Cohen, 2009). Cuando los objetivos que persiguen las organizaciones son congruentes con los valores de la sociedad, 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”. Las organizaciones que sobreviven más tiempo 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).

Además, la legitimidad permite a las organizaciones generar una base para la toma de decisiones diferente a otros medios racionales. 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). La legitimidad es capaz de crear un sentimiento de obligación en las personas permitiendo que las organizaciones más legitimadas consigan ganarse el consentimiento voluntario de los agentes externos (Tyler, 2006).

El comportamiento y los valores sociales 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 por 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 y oportunidades, a las que ni la organización ni sus gerentes se han enfrentado nunca, requiere tanto la aceptación 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 dialogo 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 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.

Siguiendo el ejemplo anterior, la legitimidad ayuda a motivar a los inversores, pues indica que la organización se encuentra correctamente constituida, comprometida con las reglas, normas, valores y modelos socialmente aceptados, utiliza medios apropiados y persigue

objetivos racionales, 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. 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.

Hasta ahora hemos observado que, según la Teoría Institucional, la supervivencia y el éxito organizativo dependen de la legitimidad (Meyer y Rowan, 1977) y que, 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). Pero además, también debemos considerar que la legitimidad mejora las oportunidades para adquirir los recursos necesarios para la supervivencia y el crecimiento, como pueden ser el capital, tecnología, equipos de gestión, personas, clientes y redes de trabajo (Meyer y Rowan, 1977; Zucker, 1987; Aldrich y Fiol, 1994; Scott, 1995). Aunque 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).

*Proposición 1a: Las organizaciones con más legitimidad tienen acceso a un mayor número de recursos*

*Proposición 1b: Las organizaciones con más legitimidad sobreviven en mayor medida que aquellas que poseen menos legitimidad*

Teóricamente las organizaciones que poseen acceso a un mayor número de recursos deberían tener mayores probabilidades de crecimiento y supervivencia. De esta manera, la inversión en este tipo de organizaciones sería aconsejable debido a que el riesgo al que se enfrenta el inversor sería menor.

*Proposición 1c: Las organizaciones con más legitimidad son más apropiadas para la inversión*

### 3. TIPOS DE LEGITIMIDAD

La legitimidad no puede observarse directamente pues reside en el comportamiento de los actores sociales, quienes pueden o no, ser conscientes del papel que juega la legitimidad en sus procesos de pensamiento y toma de decisión. Distintos investigadores han intentado medir la legitimidad aplicando diferentes 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). Para clasificar esas medidas, Suchman (1995) propuso un marco de referencia que incluye tres tipos de legitimidad: pragmática, moral y cognitiva. Otros autores han desarrollado esquemas similares. Scott (1995) considera tres fuentes de legitimidad a las que denomina reguladora, normativa y cognitiva. Hunt y Aldrich (1996) también consideran tres fuentes de legitimidad: sociopolítica reguladora, sociopolítica normativa y sociopolítica cognitiva. Zimmerman y Zeitz (2002) añaden una nueva fuente de legitimidad, la industria donde opera la organización. En este trabajo no se incluye esta fuente, puesto que puede considerarse como una combinación de las anteriores.

Por sí mismo, cada tipología de legitimidad (pragmático, moral y cognitivo) supone 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 son capaces de conseguir un gran poder sobre la organización. (Suchman, 1995). Los grupos de presión muestran su apoyo 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 evaluados 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. Esta confianza puede venir derivada del cumplimiento de reglas, estándares y expectativas generadas por gobiernos, grupos profesionales, asociaciones o la propia industria. Por ejemplo, una organización cuyas actividades son coherentes con las normas y regulaciones impuestas por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) puede acceder a nuevas fuentes de capital mediante una oferta pública de valores (OPV).

*Proposición 2a: Las organizaciones ganan legitimidad cuando demuestran y comparten los intereses (objetivos) de sus grupos de interés.*

La legitimidad moral, implica 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 más bien, sobre si un determinado tipo de acción *es lo que hay que hacer*. La legitimidad moral generalmente se analiza evaluando la conveniencia de los outputs, las técnicas, procedimientos y la estructura organizativa utilizados para alcanzar los objetivos (Scott, 1977; Scott y Meyer, 1991). Una organización demuestra que es deseable desde una dimensión moral cuando el trato hacia los empleados o hacia los clientes es el esperado dentro del sistema social donde opera, o cuando consigue los beneficios esperados para la actividad que desarrolla. 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 (dimensión pragmática) que con la adecuación de su experiencia y competencias para realizar el trabajo.

Generalmente las preocupaciones morales son más resistentes a la manipulación externa que las consideraciones meramente pragmáticas. De lo que se desprende que este tipo de legitimidad sea más difícil de alcanzar, pero, por el contrario, es menos manipulable y más fuerte que la legitimidad pragmática (Suchman, 1995).

*Proposición 2b: Las organizaciones ganan legitimidad cuando demuestran y comparten los valores y creencias de sus grupos de interés.*

Respecto a la legitimidad cognitiva, ésta corresponde con acciones que simplifican o ayudan a dar sentido a la toma de decisiones y, por tanto, ayudan a la solución de los problemas. La legitimidad cognitiva resulta 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. A veces resulta complicado distinguir con claridad las diferencias entre la legitimidad cognitiva y moral (Zeitz et al., 1999). 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 por el cuerpo de profesionales y expertos científicos 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). La presencia de un equipo directivo cualificado, con formación en las mejores escuelas de negocio, en la organización señala que ésta conoce las técnicas de gestión más efectivas.

*Proposición 2c: Las organizaciones ganan legitimidad cuando se comprometen y desarrollan métodos, prácticas, ideas, etc., que están ampliamente aceptadas por los profesionales y científicos del sector.*

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

*Proposición 2d: El coste de una organización para ganar legitimidad pragmática es menor que el de adquirir legitimidad moral y a su vez menor que el de ganar legitimidad cognitiva.*

#### **4. ESTRATEGIAS 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 con mayor legitimidad presentan mayores probabilidades 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.

Debido a la importancia de la legitimidad para el crecimiento y la supervivencia de las organizaciones, se necesita entender los mecanismos que permitan gestionar la legitimidad organizativa. Los primeros en estudiar la Teoría Institucional sugirieron que las organizaciones conseguían legitimidad cumpliendo las normas, creencias y reglas generales (Meyer y Rowan, 1977; DiMaggio y Powell, 1983; Scott, 1995). Siguiendo esta línea teórica, las organizaciones poco podían hacer para ganar legitimidad, pues no se contemplaba que las organizaciones pudieran desarrollar estrategias para manipular su grado de legitimidad (Mezias, 1995; Suchman, 1995).

Una nueva aproximación a la legitimidad sugiere que las organizaciones pueden desarrollar estrategias para alterar el tipo y la cantidad de legitimidad que poseen (Scott, 1995; Suchman, 1995; Deeds et al., 1997). Estas estrategias fueron agrupadas por Suchman (1995) en tres líneas de actuación: a) estrategias para ganar legitimidad, b) estrategias para mantener la legitimidad y c) estrategias para recuperar la legitimidad perdida. Desde este enfoque, asumimos que las organizaciones pueden dar pasos proactivos para adquirir, conservar o incluso reparar su legitimidad, por ejemplo: modificando el modelo de negocio conforme a las nuevas creencias sociales, utilizando la publicidad para presionar y cambiar las regulaciones o vigilando y asimilando los cambios en el entorno.

## **5. ESTRATEGIAS PARA GANAR LEGITIMIDAD**

Suchman (1995) considera la existencia de tres grandes líneas estrategias para ganar legitimidad: 1) esfuerzos de la organización para adherirse a los dictados del entorno de la organización (conformidad), 2) esfuerzos de la organización para seleccionar un público que apoye las prácticas actuales de la organización, entre múltiples entornos (selección) y 3) esfuerzos de la organización para manipular o modificar la estructura del entorno creando un público y unas creencias nuevas (modificación). Estas líneas se encuentran sobre un continuum que se mueve entre la pasividad de la conformidad hasta la proactividad de la manipulación (Oliver, 1991). Se diferencian en términos de cuántos cambios lleva a cabo la organización en elementos externos. La conformidad conlleva el menor número de cambios externos, mientras que la manipulación conlleva mayores cambios.

### **5.1. Conformidad**

Para cualquier organización es difícil hacer frente a las estructuras sociales bien establecidas. La estrategia de conformidad hace referencia a la búsqueda de la legitimidad mediante el cumplimiento de las demandas y expectativas de la sociedad en la que se actúa. (Meyer y Rowan, 1977; DiMaggio y Powell, 1983; Suchman, 1995). Implica seguir las reglas sociales del entorno donde se opera sin cuestionarlas, cambiarlas o infringirlas (Zimmerman y Zeitz, 2002).

A menudo, los directivos que buscan legitimidad la encuentran únicamente posicionando la organización dentro del sistema social preestablecido. En este sentido, es posible ganar legitimidad modificando la propia estructura de la organización, intentando que la nueva forma de actuar se adhiera a la de la sociedad, esta adhesión puede lograrse aparentando que se actúa conforme a los valores y principios de la sociedad (Suchman, 1995).

Algunas acciones que permiten ganar legitimidad mediante una estrategia de conformidad son, por ejemplo (DiMaggio y Powell, 1983; Suchman, 1995; Zimmerman y Zeitz, 2002): desarrollar actividades de marketing para responder a los gustos de los clientes, invitar a los integrantes del entorno para apoyar la toma de decisiones, disponer de un equipo



directivo con buena reputación, cumplir las leyes y normas impuestas por el gobierno, asociarse con organizaciones respetadas en el entorno, imitar la forma de actuar, la estructura y los procedimientos de las organizaciones más destacadas y seguras en el sector, formalizar y profesionalizar las actividades organizativas, disponer de asesores (profesionales y académicos) de reconocido prestigio.

La estrategia de conformidad es especialmente apropiada para pymes y nuevas organizaciones que operan dentro de estructuras sociales donde las reglas, normas, valores y modelos están fuertemente establecidos, asumidos e identificados (Utterback, 1994).

## **5.2. Selección**

Cuando los gerentes tratan de evitar cambios en las características de la organización, para ajustarse a la imagen del entorno, deben dar un paso más en su elección estratégica y considerar algún tipo de estrategia más proactivo que la estrategia de conformidad. Quizás, el paso más sencillo sea la elección de una estrategia de selección, es decir, la elección de un entorno que pueda garantizar la legitimidad de la organización tal y como es, de forma que ésta evite tener que desarrollar cambios significativos (Suchman, 1995).

Así, más allá de cumplir con las demandas de un entorno específico, los directivos pueden intentar encontrar un entorno más familiar donde realizar sus actividades, en el cuál, las acciones de la organización no parezcan inapropiadas, incorrectas o poco deseables. De esta forma, aunque la selección implica algún grado de conformidad con el entorno (Suchman, 1995), sin embargo, permite a la organización seleccionar el entorno más propicio en el que operar. Esta estrategia puede desarrollarse buscando una localización geográfica favorable que aumente la legitimidad de la organización y el acceso a recursos, por ejemplo, cuando las empresas de software se instalan en el Silicon Valley o las empresas textiles españolas lo hacen en el centro industrial de Lalín (España) para conseguir mayor legitimidad ante clientes, socios y empleados. Algunas acciones que permiten ganar legitimidad mediante una estrategia de selección podrían ser (Suchman, 1995; Zimmerman y Zeitz, 2002): seleccionar un área geográfica cuya regulación favorece la actividad de la organización, o un mercado donde los valores y creencias sean parecidos a los de la organización. Un ejemplo de selección geográfica es el caso de la empresa Ryanair, la cual, para sus vuelos, suele utilizar aeropuertos donde recibe subvenciones de las autoridades locales.

En definitiva, la selección de un entorno favorable es un aspecto relacionado con la investigación de mercados. La organización debe identificar y atraer a un público que valore la clase de intercambios que ésta puede proporcionar (Ashforth y Gibbs, 1990).

## **5.3. Modificación**

Aunque muchas organizaciones pueden ganar legitimidad aplicando estrategias de conformidad o selección, para algunas, estas estrategias no son suficientes. En particular, las organizaciones emergentes o más innovadoras deben intervenir en el entorno con el fin de desarrollar una base social que le preste su apoyo y permita cubrir sus necesidades (Tushman y Anderson, 1986; Aldrich y Fiol, 1994). En estos casos, los directivos deben ir más allá de una simple selección del entorno, deben promulgar activamente nuevas explicaciones de la realidad, nuevas formas de hacer las cosas. La estrategia de modificación implica realizar cambios en el entorno para conseguir coherencia entre éste y la organización. Oliver (1991)

describe la modificación como un intento determinado y oportunista para captar, influenciar o controlar las presiones institucionales y las evaluaciones de la sociedad.

La estrategia de modificación es menos controlable, menos común y consecuentemente va más allá que la simple comprensión de la conformidad o selección del entorno (Suchman, 1995).

Si bien la estrategia de modificación normalmente toma la forma de publicidad del producto, también es posible el desarrollo de otras acciones como la popularización de nuevas formulas, o mediante la estandarización o el isomorfismo (Aldrich y Fiol, 1994). Respecto a la popularización, Pfeffer (1981) sugiere que los directivos pueden ensalzar la comprensión de una nueva perspectiva articulando continuamente historias que ilustren esa realidad. Por ejemplo mediante el lobbying, la publicidad, el patrocinio de eventos, pleitos e investigaciones científicas (Neilsen y Rao, 1987). Respecto a la estandarización, simplemente el predominio de una forma de actuar tiende a dar legitimidad. Las organizaciones pueden ganar legitimidad haciendo que otras organizaciones intenten parecerse a ellas, ya sea porque sean más exitosas o presenten un modelo de gestión deseable, o a través de la coacción y regulación (DiMaggio y Powell, 1983; Tolbert y Zucker, 1983).

No obstante, una organización que desarrolle una estrategia de modificación individualmente, sin contar con el apoyo de otras organizaciones, puede encontrar dificultades, generalmente por falta de poder y recursos para modificar significativamente el entorno (Meyer y Rowan, 1977; DiMaggio y Powell, 1983; Brint y Karabel, 1991; Fligstein, 1991; Powell, 1991), aunque conseguiría mayores posibilidades asociándose con otras organizaciones. La presión de varias organizaciones para cambiar el entorno, por ejemplo, cambiar una regulación, tendrá mayor impacto que una única organización intentándolo por separado.

*Proposición 3: Una organización puede ganar legitimidad desarrollando estrategias de conformidad, selección y/o modificación.*

## **6. ESTRATEGIAS PARA MANTENER LA LEGITIMIDAD**

Una vez se adquiere un determinado grado de legitimidad, generalmente se piensa que ésta permanecerá inalterable en el largo plazo (Ashforth y Gibbs, 1990). Sin embargo, anomalías, problemas de imitación, innovaciones, etc., pueden amenazar la legitimidad de las organizaciones más seguras, especialmente cuando las adversidades aparecen de forma rápida y continuada, o no se solucionan durante un largo periodo de tiempo (Suchman, 1995). Nosotros consideramos que la tarea de mantener el nivel de legitimidad previamente adquirido debe ser más fácil que ganar o recuperar legitimidad.

En este contexto, Suchman (1995) considera que existen, al menos, tres aspectos de la legitimidad que hacen que su mantenimiento pueda ser un problema: 1) la heterogeneidad del entorno, 2) la rigidez provocada por largos periodos de estabilidad y 3) la propia oposición que genera la institucionalización.

En primer lugar, hay que tener en cuenta que la legitimidad representa una relación con el público, cuya satisfacción o reconocimiento por todas las facciones que lo componen puede ser virtualmente imposible (Ashforth y Gibbs, 1990). Esta circunstancia puede dejar vulnerable a la organización en el largo plazo frente a cambios imprevistos en las demandas de su entorno. En segundo lugar, el isomorfismo que permite la consecución de legitimidad tiene también un

efecto perverso pues reduce la sensibilidad organizativa ante condiciones cambiantes. Si una organización muestra un comportamiento homogéneo cuando el entorno social es heterogéneo, pueden aparecer demandas insatisfechas, creándose nichos de mercado sin atender (Powell, 1991). En tercer lugar, cuando una organización desarrolla actividades para ganar legitimidad, mediante publicidad, popularización, etc., también suele atraer cierta hostilidad por parte de los miembros de su entorno menos institucionalizado. A veces se genera un círculo en el que cada éxito también puede generar nuevas oposiciones sobre las actividades de la organización. Por ello, la legitimidad no puede considerarse nunca como una tarea finalizada.

Es posible considerar dos tipos de estrategias para mantener la legitimidad: 1) percepción de los cambios futuros o estrategia de vigilancia y, 2) protección de los logros pasados o estrategia de protección.

### **6.1. Vigilancia**

El objetivo de esta estrategia consiste en que la organización sea capaz de reconocer las reacciones del público y prever los nuevos cambios del entorno. Las organizaciones deben darse cuenta de que su comportamiento, cultura, estructura y forma de actuar, en el largo plazo, posiblemente no será siempre el más adecuada o deseado por la sociedad y, aunque este puede ser el deseado en un momento de tiempo determinado, los deseos, normas y principios del entorno pueden verse alterados, cuestionándose la forma de proceder de la organización. Un buen estado de alerta por parte de la organización puede mantenerla en línea con el sistema social que la rodea.

La estrategia de vigilancia conlleva una situación de alerta constante entre la organización y su sistema social, de manera que permita asimilar los elementos del sistema social en los procesos de decisión de la organización. Para ello la organización puede incluir en los procesos de toma de decisión a parte del entorno (Pfeffer, 1981) con el objetivo de que los gestores mejoren su conocimiento del sistema social que les rodea. También puede enviar a miembros de la organización a formarse en las creencias morales del entorno para incluirlas en actividades de la organización (DiMaggio y Powell, 1983). Finalmente la organización también podría crear equipos o unidades especiales cuyo objetivo fuese cuestionar todos los conceptos y actuaciones que se dan por sentado en la organización (Ashforth y Gibbs, 1990). Un ejemplo de vigilancia es el desarrollado por el Ministerio de Defensa de los EEUU de América, el cual realiza periódicamente informes y estudios sobre tendencias globales (Annual Global Tender Report).

### **6.2. Protección**

Además de estar atento a los cambios del sistema social que envuelve a la organización, ésta también puede desarrollar medidas que afirmen los logros conseguidos sobre el grado de legitimidad. El objetivo de esta estrategia consiste en no disminuir el grado de legitimidad alcanzado. Una vez que la organización ha alcanzado un cierto nivel de legitimidad, los miembros del entorno tienden a relajar su vigilancia sobre la misma, complaciéndose con evidencias esporádicas de que las actuaciones de la organización siguen garantizando su deseabilidad. Consecuentemente, las organizaciones deben evitar actuaciones inesperadas que puedan despertar el interés por volver a examinarlas (Suchman, 1995). Una organización puede mantener su nivel de legitimidad vigilando que sus actividades mantengan las exigencias del sistema social.

En ocasiones, la vigilancia continua de los valores y actividades de una organización puede generar la aparición de nuevas técnicas o formas de hacer las cosas, a las que los administradores no deben oponerse de forma coercitiva, pues la coerción tiende a recortar la

objetividad de las actuaciones organizativas (Zucker, 1988). Por el contrario, podría ser más recomendable utilizar las nuevas formas de proceder como una demostración de autoridad por la consecución de nuevos conocimientos (Scott, 1991), los cuales, pueden utilizarse para modificar el lenguaje social.

Otra forma de proteger los logros conseguidos en materia de legitimidad puede ser mediante la creación de redes sociales con las que se desarrolle una interacción frecuente que pueda resistir y reparar las divergencias en las formas de interpretación (Pfeffer, 1981). Mientras mejores, más cercanas y profundas sean las relaciones con el entorno, existirán mayores probabilidades para que las organizaciones y creencias consigan el equilibrio interno (Scott, 1987).

*Proposición 4: Una organización puede mantener su legitimidad desarrollando estrategias de vigilancia y/o protección.*

## **7. ESTRATEGIAS PARA RECUPERAR LA LEGITIMIDAD**

En cierta manera las acciones para recuperar la legitimidad perdida son parecidas a las acciones encaminadas para ganar legitimidad. A diferencia de las estrategias para ganar legitimidad, la recuperación de legitimidad generalmente representa una respuesta reactiva a la aparición de diferencias entre las actuaciones de la organización y las creencias del sistema social. Generalmente esas divergencias ocurren cuando fallan los sistemas de control y vigilancia. Los gerentes no se dan cuenta del descenso de apoyo social o de la falta de conformidad de la organización con la sociedad, hasta que salta alguna alarma, por ejemplo, la interrupción del acceso a los recursos. Cuando ocurre esto, la legitimidad de la organización ya se ha visto desacreditada (Suchman, 1995). Esta falta de apoyo puede ocasionar problemas en el desarrollo de las actividades de la organización así como en sus resultados, simplemente por la interrupción del flujo de recursos (Sutton y Callahan, 1987). Además, como la legitimidad tiene un carácter de reciprocidad, la pérdida de legitimidad también puede generar que los socios y aliados de la organización rompan con ella, pues éstos no querrán permanecer asociados con organizaciones poco deseables en su entorno.

La mayoría de las estrategias de legitimidad, descritas anteriormente, pueden servir para restablecer la legitimidad perdida, siempre y cuando la organización conserve algún tipo de credibilidad y conexión con el entorno social. Sin embargo, las organizaciones deslegitimadas deben volver a legitimarse antes de iniciar acciones más globales. En particular, este tipo de organizaciones deben construir una especie de cortafuegos entre las evaluaciones de la sociedad sobre sus actividades pasadas y las evaluaciones realizadas sobre las actividades presentes. De esta forma, las tres estrategias que recoge Suchman (1995) para reparar la legitimidad perdida son: 1) normalización de las actividades, 2) reestructuración y 3) despreocupación.

### **7.1. Normalización de actividades**

El entorno social puede comenzar a sospechar que los productos de la organización son peligrosos, tienen riesgos ocultos, los procesos desarrollados no son tan eficaces o que la estructura organizativa es pura fachada. En estos casos, la tarea de los gerentes para solucionar esta situación debería consistir en normalizar las actividades de la organización, separando las actividades que representan una amenaza para la legitimidad organizativa, de las evaluaciones frecuentes del entorno sobre el conjunto de la organización (Marcus y Goodman, 1991). En este sentido, ante cualquier anomalía o problema de legitimidad, existen, al menos, cuatro tipos

de actuaciones posibles (Ashforth y Gibbs, 1990, Elsbach, 1994). En primer lugar los gerentes pueden intentar negar el problema, con la esperanza de que se disipe la preocupación generada en el entorno. Desafortunadamente, a menos que el desmentido sea sincero, la aparición de nuevas revelaciones de carácter negativo puede terminar por agotar la legitimidad de la organización en el largo plazo. Así, más que negar el problema, los gerentes pueden elegir esquivarlo cuestionando la responsabilidad moral de la organización. Desafortunadamente, esta segunda táctica, cuyo final suele consistir en culpar a empleados o socios externos también tiene una doble cara, pues supondría la existencia de problemas de control gerencial (Sutton y Callahan, 1987; Ashforth y Gibbs, 1990). Para evitar esta problemática, los gerentes pueden intentar justificar el problema redefiniendo los medios y fines organizativos, de forma que se comunique que los problemas ocurridos estaban en consonancia con creencias y comportamientos pasados. Por último, si los gerentes no pueden divisar una forma de eliminar la responsabilidad moral, siempre pueden preservar un poco de legitimidad cognitiva justificando la aparición de los problemas utilizando un punto de vista diferente.

## 7.2. Reestructuración

Más allá de la negación, excusas, justificaciones y explicaciones, las organizaciones también pueden recuperar la legitimidad perdida a través de una estrategia de reestructuración (Pfeffer, 1981). Aunque los cambios estructurales indiscriminados pueden hacer que la organización parezca inestable y poco fiable (Hannan y Freeman, 1984), la ejecución de pequeños cambios, hechos a medida, pueden servir como una técnica efectiva para contener los daños. En vez de tensionar la confianza del entorno comunicándole todos los problemas, la organización puede manifestar de forma selectiva y limitada, comunicados en los que se indique que algunos aspectos de sus operaciones fueron defectuosos y que se actuará decisiva y visiblemente para remediar esos problemas específicos. A comienzos de 2010 Toyota utilizó esta estrategia para afrontar los problemas que habían surgido en algunos de sus vehículos los cuales tuvieron que retirar del mercado. En este sentido, se habla de dos tipos de reestructuración: el primer tipo permite a la organización establecer una garantía contra futuras reincidencias, por ejemplo, acogiendo las regulaciones gubernamentales, instituyendo sistemas de quejas, contactando con el defensor de pueblo. Aunque estos lazos no restablecen la legitimidad directamente, simbolizan arrepentimiento y puede convencer al entorno que puede continuar sus intercambios de forma segura con la organización.

La segunda manera de reestructuración consiste en desarrollar cambios estructurales que simbólicamente distancien a la organización de las malas influencias. Quizás la forma más común de disociación es la sustitución de los directivos, lo que apela al simbolismo de una autoridad carismática que indica el deseo de cambiar (Pfeffer, 1981). Sin embargo, las organizaciones también pueden evitar la deslegitimización desligándose de procesos, estructuras y localizaciones geográficas deslegitimadas.

Por último, Suchman (1995) apunta una tercera estrategia para recuperar la legitimidad perdida a la que llama estrategia de despreocupación. Los gerentes que se enfrentan a problemas de legitimidad deben evitar preocuparse de manera excesiva, principalmente para evitar tomar decisiones erróneas. Las organizaciones que han perdido legitimidad y buscan una rápida recuperación pueden entorpecer las herramientas que, utilizadas con paciencia y moderación, pueden salvarles (Ashforth y Gibbs, 1990).

*Proposición 5: Una organización puede recuperar la legitimidad perdida desarrollando estrategias de normalización de normalización de actividades y reestructuración.*

## **8. DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN**

Este artículo se ha centrado en la importancia de la legitimidad para las organizaciones. También ha descrito los tipos de legitimidad: pragmático, moral y cognitivo (Suchman, 1995; Zimmerman y Zeitz, 2002). El estudio de la literatura ha permitido identificar tres grandes tipos de estrategias de legitimidad: estrategias para ganar, mantener y recuperar legitimidad (Suchman, 1995). Las estrategias para ganar legitimidad parecen las más adecuadas para organizaciones nuevas en un sector y en especial para organizaciones de nueva creación, pues representan un grupo que necesita adquirir legitimidad rápidamente. Por otro lado, las estrategias de mantenimiento y recuperación de la legitimidad parecen más convenientes para organizaciones ya establecidas (Zimmerman y Zeitz, 2002), pudiendo ser el caso de pymes o grandes empresas. Además, se ha argumentado cómo la legitimidad es necesaria para la adquisición de otros recursos, representando un medio esencial para promover la supervivencia y el crecimiento de las organizaciones. En este contexto se ha aportado un conjunto de proposiciones que pueden servir para guiar futuras investigaciones.

Respecto a la Teoría Institucional, concretamente, en lo referente a la legitimidad, a la luz de la revisión bibliográfica considerada, se desprende que esta teoría aún necesita ser comprobada empíricamente. Por ejemplo, se podría examinar si todas las fuentes de legitimidad tienen los mismos efectos en la adquisición de recursos. También podría examinarse si la legitimidad es una variable continua (Deeds et al., 1997), existiendo distintos grados de legitimidad o si, por lo contrario, podría considerarse como una variable dicotómica (Aldrich, 1995; Scott, 1995), donde las organizaciones poseen legitimidad o no la poseen. Nuestro punto de vista se encuentra más cercano al de aquellos autores que consideran que podría considerarse un estado intermedio, en el que existiera un umbral de legitimidad, a partir del cual las organizaciones poseen distintos grados de legitimidad, pero hasta que no lo cruzan se las considera deslegitimadas (Andrews, 1996; Zimmerman y Zeit, 2002; Rutherford y Buller, 2007). Otro estudio interesante sería conocer si las organizaciones son conscientes del papel que juega o puede jugar la legitimidad en su éxito, independientemente del papel que pueda desempeñar otro tipo de actividades. Aunque consideramos que las organizaciones de éxito reconocen la importancia de la legitimidad, más allá de la tecnología y las finanzas, y que pueden llevar a cabo actividades para desarrollar, mantener y reparar su grado de legitimidad, se trata de conceptos que deben demostrarse empíricamente y documentarse.

Somos conscientes que todas las futuras líneas de investigación propuestas poseen problemas de medida y obtención de datos. En todas ellas, el concepto clave a tener en cuenta sería la legitimidad, un concepto abstracto cuya medición presenta grandes dificultades. Algunos 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). Existen estudios que han utilizado el análisis de contenido de prensa escrita (p.ej. Bansal y Clelland, 2004; Barreto y Baden-Fuller, 2006; Li et al, 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, presenta algunas limitaciones, por ejemplo: 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. Quizás, hubieran podido generalizar los resultados de su investigación utilizando otras herramientas para medir la legitimidad como las entrevistas estructuradas o los cuestionarios.

Existen estudios 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. De este modo, los investigadores pueden revelar un conjunto de entrevistas y documentar evidencias para medir los distintos tipos de legitimidad. Analizar un pequeño grupo de organizaciones permitiría documentar el proceso de legitimación. 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. Cuando la mayoría de las proposiciones sugeridas son de carácter longitudinal, y el tipo de información requerida es cualitativa, parece que el estudio de casos puede ser lo más recomendable. Por todo ello, al igual que Thomas (2005), consideramos que las técnicas de evaluación de la actitud, como las encuestas, entrevistas o simulaciones en laboratorios, pueden utilizarse para determinar las dimensiones de la legitimidad.

En resumen, consideramos que la legitimidad es un factor importante para las organizaciones porque puede utilizarse estratégicamente para aumentar el acceso a recursos y el crecimiento organizativo. Una mejor comprensión de cómo puede una organización ganar, mantener, recuperar y utilizar su legitimidad puede conducirle, no sólo a superar sus primeras etapas de existencia, en las que no es conocida, sino también crecer y convertirse en una organización establecida. Consideramos que la teoría y las proposiciones que se han propuesto aquí pueden contribuir y utilizarse como base para futuras investigaciones en esta área.

## NOTAS

<sup>1</sup> Entendemos por sistema social el colectivo que muestra patrones, reglas, normas, valores y modelos de conducta similares.

## BIBLIOGRAFÍA

- AHLSTRORN, D; BRUTON, G. (2001): "Learning from successful local private firms in China: Establishing legitimacy", *Academy of Management Executive*, Vol. 15, N. 4, pp. 72.
- ALCANTARA, L; MITSUHASHI, H.; HOSHINO, Y. (2006): "Legitimacy in international joint ventures: It is still needed", *Journal of International Management*, Vol. 12, N.4, pp. 389-407.
- ALDRICH, H. E. (1995): "Entrepreneurial strategies in new organizational populations". En I. Bull, H. Thomas y G. Willard (Eds.) *Entrepreneurship: Perspectives on theory building*: pp. 91-108. New York: Elsevier.
- ALDRICH, H; FIOL, C. (1994): "Fools rush in? The institutional context of industry creation", *Academy of Management Review*, Vol. 19, N. 4, pp. 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.
- ARNOLD, S; HANDELMAN, J.; TIGERT, D. (1996): "Organizational legitimacy and retail store patronage", *Journal of Business Research*, Vol. 35, N. 3, pp. 229-239.
- ASHFORTH, B. E.; GIBBS, B. W. (1990): "The double-edge of organizational legitimization". *Organization Science*, Vol. 1, N. 2, pp. 177-194.

- BANSAL, P; CLELLAND, I. (2004): "Talking trash: legitimacy, impression management, and unsystematic risk in the context of the natural environment", *Academy of Management Journal*, Vol. 47, N. 1, pp. 93–103.
- BARRETO, I; BADEN-FULLER, C. (2006): "To Conform or To Perform? Mimetic Behaviour, Legitimacy-Based Groups and Performance Consequences", *Journal of Management Studies*, Vol. 43, N. 7, pp. 1559-1581.
- BAUM, J.A.; OLIVER, C. (1991): "Institutional linkages and organizational mortality", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, N. 2, pp. 187–219.
- BRINT, S; KARABEL, J. (1991): "Institutional origins and transformation: The case of American community colleges". En W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*, pp. 337-360. Chicago: University of Chicago Press.
- CHEN, H; GRIFFITH, D; 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, N. 6, pp. 636-649.
- DAFT, R.L; WEICK, K.E. (1984): "Toward a model of organizations as interpretation systems", *Academy of Management Review*, Vol. 9, N. 2, pp. 284–293.
- DEEDS, D. L.; MANG, P. Y.; FRANDSEN, M. (1997): "The quest for legitimacy: A study of biotechnology IPO's". *Congreso Anual de la Academy of Management*, Boston.
- DEEPHOUSE, D. L. (1996). "Does isomorphism legitimate?", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, N.4. pp. 1024-1039.
- DÍAZ CASERO, J; URBANO PULIDO, D; HERNÁNDEZ MOGOLLÓN, R. (2005). "Teoría económica institucional y creación de empresas", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 11, N° 3, pp. 209-230,
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. (1983): "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, Vol. 48, N.2, pp. 147–160.
- DOWLING, J.; PFEFFER, J. (1975): "Organizational legitimacy: Social values and organizational behaviour", *Pacific Sociological Review*, Vol. 18, N.1, pp. 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, N. 1, pp. 57-88.
- FLIGSTEIN, N. (1991): "The structural transformation of American industry: An institutional account of the causes of diversification in the largest firms". En W. W. Powell y P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*, pp. 311-336. Chicago: University of Chicago Press.
- FOMBRUN, C; SHANLEY, M. (1990): "What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy", *Academy of Management Journal*, Vol. 33, N. 2, pp. 233-258.
- HANNAN, M. T; FREEMAN, J. (1989): *Organizational ecology*. Boston: Harvard University Press.
- HARRIS, S.G. (1994): "Organizational culture and individual sensemaking: a schema-based perspective", *Organization Science*, Vol. 5, N. 3, pp. 309–321.
- HOFFMAN, A.J.; RILEY, H.C.; TROAST, J.G.JR.; BAZERMAN, M.H. (2002): "Cognitive and institutional barriers to new forms of cooperation on environmental protection". *American Behavioral Scientist*, Vol. 45, N. 5, pp. 820–845.
- HUMAN, S. E; 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, N. 2, pp. 327-365
- HUNT, C. S.; 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.
- LI, J; YU, Y; YUE, D. (2007): "Identity, community, and audience: how wholly owned foreign subsidiaries gain legitimacy in china", *Academy of Management Journal*, Vol. 50, N. 1, pp. 175–190.
- LLAMAS SÁNCHEZ, R.; GARCÍA MORALES, V. J.; 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, N. 3, pp. 9-40.
- LOW, B; JOHNSTON, W. (2008): "Securing and managing an organization's network legitimacy: The case of Motorola China Industrial Marketing Management", *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, N. 7, pp. 873-879.
- MARCH, J.G. (1978). "Bounded rationality and the engineering of choice". *Bell Journal of Economics*. Vol. 9, N. 2, pp. 587–608.
- MARCUS, A.A; GOODMAN, R.S. (1991): "Victims and shareholders: the dilemmas of presenting corporate policy during a crisis". *Academy of Management Journal*, Vol. 34, N. 2, pp. 281-305.
- MCKENDRICK, D. G.; JAFFEE, J.; CARROLL, G. R.; KHESSINA, O. M. (2003): "In the bud? Disk array producers as a (possibly) emergent organizational form", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 48, N. 1, pp. 60–93.
- MEYER, J.; ROWAN, B. (1977): "Institutionalized organizations: Formal structures as myth and ceremony", *American Journal of Sociology*, Vol. 83, N. 2, pp. 340–363.
- MEZIAS, S. J. (1995): "Using institutional theory to understand for-profit sectors: The case of financial reporting standards". En W. R. Scott y S. Christensen (Eds.), *The institutional construction of organizations*: pp. 164-196. Thousand Oaks, CA: Sage.
- NEILSEN, E. H; RAO, M. V. (1987): "The strategy legitimacy nexus: A thick description", *Academy of Management Review*, Vol. 12, N. 3, pp. 523-533.
- OLIVER, C. (1991): "Strategic responses to institutional processes", *Academy of Management Review*, Vol. 16, N. 1. pp. 145–179.



- PARSONS, T. (1960): *Structure and process in modern societies*. Glencoe, IL.: Free Press.
- PFEFFER, J. (1981): "Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms". En L. L. Cummings y B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, Vol. 13, pp. 1-52. Greenwich, CT: JAI 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*, pp. 183-203. Chicago: University of Chicago Press.
- RUEF, M.; SCOTT, R. (1998): "A multidimensional model of organizational legitimacy: Hospital survival in changing institutional environments", *Administrative Science Quarterly*; Vol. 43, N. 4, pp. 877-904
- RUTHERFORD, M.W., BULLER, P. F. (2007): "Searching for the legitimacy threshold", *Journal of Management Inquiry*; Vol. 16, N. 1, pp. 78-92.
- SCOTT, W. R. (1977). "Effectiveness of organizational effectiveness studies". En P. S. Goodman y J. M. Pennings (Eds.). *New perspectives on organizational effectiveness*, pp. 63-95. Jossey-Bass: San Francisco.
- SCOTT, W. R. (1987): *Organizations: Rational, natural and open systems*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- SCOTT, W. R. (1991): "Unpacking institutional arguments". En W. W. Powell y P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*. Pp. 164-182. Chicago: University of Chicago Press.
- SCOTT, W. R. (1995): *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- SCOTT, W. R.; MEYER, J. W. (1991): "The organization o societal sectors". En W. W. Powell y P. J. DiMaggio (Eds.) *The new institutionalism in organizational analysis*, pp. 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, N. 4, pp. 681-697.
- SIMCIC, P; VIDAVER-COHEN, D. (2009): "Corporate Motives for Social Initiative: Legitimacy, Sustainability, or the Bottom Line?", *Journal of Business Ethics*, Vol. 87, N. 1, pp. 91-109.
- SIMON, H.A. (1978): "Rationality as process and as product of thought", *American Economic Review: Papers and Proceedings*, Vol. 68, pp. 1-16.
- 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, pp.79-92.
- SUCHMAN M. (1995): "Managing legitimacy: strategic and institutional approaches", *Academy of Management Review*, Vol. 20, N. 3, pp. 571-610.
- SUTTON, R. I; CALLAHAN, A. L. (1987): "The stigma of bankruptcy: spoiled organizational image and its management". *Academy of Management Journal*, Vol. 30, N. 3, pp. 405-436.
- 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, N. 3, pp. 186-197.
- TOLBERT, P. S; ZUCKER, L. G. (1983): "Institutional source of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880-1935". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 28, N. 1, pp. 22-39.
- TORNIKOSKI, E.T.; NEUBERT, S.L. (2007): "Exploring the determinants of organizational emergence: A legitimacy perspective", *Journal of Business Venturing*, Vol. 22, N. 2, pp. 311-335
- TUSHMAN, M.L; ANDERSON, P. (1986): "Technological discontinuities and organizational environments". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 31, N. 3, pp. 439-465.
- TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. (1986): "Rational choice and the framing of decisions", *Journal of Business*, Vol. 59, N. 4, pp. 251-278.
- TYLER, T. R. (2006): "Psychological perspectives on legitimacy and legitimation", *Annual Review of Psychology*, Vol. 57, pp. 375-400.
- UTTERBACK, J. M. (1994): *Mastering the dynamics of innovation: How companies can seize opportunities in the face of technological change*. Boston, Harvard Business School Press.
- VANHONACKER, W. (2000): "A better way to crack China", *Harvard Business Review*, Vol. 78, N. 4, pp. 20-22.
- WEBER, M. (1996): *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*, México, Fondo de Cultura Económica (1ª impresión en español, 1944).
- ZAHEER, S. (1995): "Overcoming the liability of foreignness", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, N. 2, pp. 341-363.
- ZEITZ, G; MITTAL, V; MCAULAY, B. (1999). "Distinguishing adoption and entrenchment of management practices: A framework for analysis", *Organization Studies*, Vol. 20, N.5, pp.741- 776.
- ZELDITCH, M. (2001): "Processes of legitimation: recent developments and new directions", *Social Psychology Quarterly*, Vol. 64, N. 1, pp. 4-17.
- ZIMMERMAN, M.; ZEITZ, G. (2002): "Beyond survival: achieving new venture growth by building legitimacy", *Academy of Management Review*, Vol. 27, N. 3, pp. 414-31.
- ZUCKER, L. G. (1987): "Institutional theories of organization", *Annual review of Sociology*, Vol. 13, pp. 443-464. Chicago: University of Chicago Press.
- ZUCKER, L. G. (1988): "Where do institutional patterns come from? Organizations as actors in social systems". En L. G. Zucker (Ed.), *Institutional patterns and organizations: Culture and environment*. Pp. 23-49. Cambridge, MA: Ballinger.