

**Estrategias de legitimidad: hacia un modelo para empresas de reciente creación**

**Legitimacy strategies: towards a model for newly created companies**

**William B. Campos Lizarzaburu**

Instituto Magister de Estudios para el Desarrollo, Perú

<https://orcid.org/0000-0002-9654-5915>

wbclizarzaburu@gmail.com

**Lidia M. Lizarzaburu Montero**

Instituto Magister de Estudios para el Desarrollo, Perú

<https://orcid.org/0000-0001-6307-2704>

**Britaldo Campos Marín**

Instituto Magister de Estudios para el Desarrollo, Perú

<https://orcid.org/0000-0003-1054-8160>

**Información del artículo**

Recibido 30 julio 2018

Recibido revisado 01 octubre 2018

Aceptado 31 diciembre 2018

Disponibile online 20 febrero 2019

**Clasificación JEL**

M14 M38

**Palabras clave**

Estrategia  
estrategias de legitimidad  
empresa de reciente creación  
teoría institucional,  
neoinstitucionalismo  
permisividad social  
demanda

**Resumen**

Se propone un modelo de estrategias de legitimidad para empresas de reciente creación, en el marco de la teoría institucional. Para ello, se realizó un estudio documental, de propósito aplicativo, en el marco del paradigma pragmático, mediante revisión sistemática de las fuentes utilizadas. El modelo considera dos dimensiones de análisis: la permisividad social respecto de las actividades de producción y del producto o servicio que ofrece una empresa; y la demanda de ese producto o servicio. Se identifican cuatro grandes líneas estratégicas para abordar la legitimidad: estrategia de ocultamiento, estrategia de transparencia, estrategia de expectación, y estrategia de retirada. Además de la propuesta del modelo, se encontró que éste se inscribe en el marco de la teoría institucional, pero imprime un desplazamiento conceptual a la noción de legitimidad, al aplicarla a una situación no contemplada en la literatura previa: el caso de empresas que, si bien pueden realizar operaciones rentables, en un plano de formalidad, pudieran realizarlas sin que necesariamente consideren que éstas sean lo suficientemente legítimas.

**Keywords**

Strategy  
strategies of legitimacy  
recently created company  
institutional theory  
neo-institutionalism  
social permissiveness  
demand

**Abstract**


This article proposes a model of legitimacy strategies for recently created companies, within the framework of institutional theory. To do this, a documentary study was carried out, with an application purpose, within the framework of the pragmatic paradigm, through a systematic review of the sources used. The model considers two dimensions of analysis: the social permissiveness regarding the production activities and the product or service offered by a company; and the demand for that product or service. Four main strategic lines are thus identified to address legitimacy: concealment strategy, transparency strategy, expectation strategy, and withdrawal strategy. In

addition to the proposal of the model, it was found that it fits within the framework of institutional theory, but it prints a conceptual shift to the notion of legitimacy, when applied to a situation not contemplated in the previous literature: the case of companies that, although they can carry out profitable operations, on a formality level, they could carry them out without necessarily believing that they are legitimate enough.

---

DOI:

© 2019 Instituto Magister de Estudios para el Desarrollo, Magister SAC.

 Este es un artículo de acceso abierto bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional.

---

## Introducción

La actividad de las empresas de reciente creación ha merecido una amplia atención desde diversas posiciones teóricas, tanto entre académicos como entre empíricos. El objeto de estudio ha oscilado comúnmente entre la empresa misma (o emprendimiento) y el creador de ella (o emprendedor), sobre la base del supuesto que toda empresa que inicia actividades lo hace habiendo identificado casi perfectamente aquella actividad productiva que la define y le proporciona utilidades.

Por otro lado, cualquier otra forma de intentar aprehender el fenómeno, por lo general, se ha entendido desde la perspectiva de la formalidad, o para decirlo mejor, de la informalidad de las actividades de la empresa. Se entiende la informalidad como el hecho de desarrollar actividades de producción al margen de lo establecido por la ley, tanto en el ámbito de la misma actividad económica, como en el ámbito de la adscripción al marco legal que regula sus operaciones.

Eso significa que la informalidad puede observarse tanto en el plano de la misma actividad productiva de la empresa, como en el plano del respeto de la legalidad que se extiende en torno a ella. En ese sentido, también un grueso bagaje de literatura se ha ocupado de la informalidad, considerada por lo general como una etapa por la que atraviesan muchas empresas durante su existencia, que se da, por lo general, antes de que adquieran formalidad. Esta etapa da lugar a una actividad económica cuyos resultados no se identifica plenamente ni en tamaño ni en tiempo, por lo que constituyen el fundamento de la llamada economía informal, economía escondida u otras denominaciones que evidencian una connotación peyorativa e incluso delictiva, tanto desde un punto de vista legal como desde un punto de vista social.

Esto ha dado lugar a una profusa literatura, que sobre el supuesto señalado edifica una serie de aproximaciones al fenómeno de las empresas de reciente creación que dan por sentado que todo esfuerzo por aprehenderlo se corresponde con el propósito de fortalecer la actividad productiva que identifica socialmente a la empresa. Ese propósito, típico de un marco de comprensión de las operaciones empresariales, que se sustenta en el enfoque de la acción razonada, se corresponde con la ideación de estrategias en un marco que ha dominado por mucho la actividad empresarial: el modo en que debieran formularse estrategias (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 2013).

En realidad, la mayor parte de la literatura existente sobre la actividad empresarial, tanto desde una perspectiva económica, organizacional o del management, parte de ese supuesto monolítico, que la empresa tiene perfectamente identificada la actividad productiva que le genera utilidad y la posibilidad de sostenerse en el mercado. Desde una perspectiva

económica, textos clásicos y de enorme relevancia, como los de Samuelson y Nordhaus (2002, 2010) o Mankiw (2012), entre muchos otros se adscriben a ese marco. Desde una perspectiva organizacional, casi cualquier libro de texto de administración, diseño organizacional o estrategia adopta esa orientación, como lo hacen Mintzberg (1991), David (2003), Jones y George (2006), Hitt, Ireland y Hoskisson (2008), Fincowski (2009), Hill y Jones (2011), y Jones (2013), entre otros; cabe destacar, sin embargo, que si bien estos textos presentan y atienden a procesos distintos de creación de estrategias, el grueso de su atención se centra en la orientación señalada. Por último, desde la perspectiva del management, ese supuesto de la actividad productiva de la empresa claramente delimitada se identifica también en textos señeros como Stoner, Freeman y Gilbert (1996), Mintzberg et al. (2013), y un larguísimo etcétera. Cabe señalar, sin embargo, que en estos últimos textos se presta atención a otros supuestos para la formulación de estrategias y que fue Mintzberg quien, recogiendo las diferentes dificultades inherentes al proceso, propuso lo que dio en llamar *estrategias emergentes*.

En consecuencia, en prácticamente toda la literatura previa se aborda la reflexión y práctica de la estrategia en función de ese supuesto implícito. Sin embargo, poco a poco, autores como Stoner et al. (1996), Mintzberg et al. (2013), y otros, empezarán a cuestionar la validez del supuesto de la actividad empresarial claramente delimitada al considerar que la capacidad de respuesta de una empresa a las presiones constantes de su entorno daría lugar a un enfoque que se reconocería como enfoque de contingencias o enfoque situacional. Este enfoque reconoce la necesidad de aplicar técnicas administrativas, prácticas de gestión, que dependen más de las situaciones o circunstancias que se suscitan (Stoner et al., 1996), a las cuales hay que responder para alcanzar las metas organizacionales, antes que al establecimiento de declaraciones inamovibles de propósito.

De hecho, la misma aparición y reconocimiento de este enfoque debilita el argumento implícito en el supuesto de delimitación clara y discernible de la actividad productiva de la empresa, y valida la posibilidad de introducir prácticas de gestión que no necesariamente se condicen con lo que se esperaba hacer o con lo que se suponía se debía hacer; esto es más cierto en empresas de reciente creación o de pequeño tamaño, hasta el punto que incluso se ha llegado a desestimar el valor de la planificación estratégica para estas últimas (Campos, 2013), considerando que muchas veces las actividades productivas que generan valor no siempre se identifican desde el principio de las operaciones de la empresa o no siempre son las mismas a lo largo del tiempo (Campos, 2013).

Este modo de entender las operaciones de una empresa, que empieza a considerar que los acontecimientos que experimenta no necesariamente se identifican con las acciones racionales que preconizan los gerentes, sino que incorporan decisiones y acciones que se sustentan en situaciones de tenor más bien irracional de sus diferentes actores (Mignerat y Rivard, 2009), enmarca la reflexión dentro de los linderos de la teoría institucional. A partir de esas situaciones, se producen una suerte de reglas que identifican la organización (institución), y la distinguen de otras (Macagnan, 2013). En ese sentido, más allá de los logros de la empresa, más allá de que éstos se den, importa más que las prácticas que se pusieron en actividad sean justificadas, o legitimadas (Mignerat y Rivard, 2009) en la organización, como establece la teoría institucional.

Sin embargo, si bien desde un plano teórico, se entiende que una empresa reconozca la necesidad de responder a las presiones de su entorno (Stoner et al., 1996), incluso al amparo de procesos internos de cambio y adaptación (Kotter, 2007), que bien terminan

siendo explicados desde un enfoque institucional, lo cierto es no siempre se reconoce hasta qué punto esta actitud se convierte en una premisa de su actividad productiva.

En ese sentido, al aproximarse a las actividades de una empresa de reciente creación, sobre todo aquellas actividades productivas que le son rentables y le permiten su sostenibilidad en el mercado, se identifica también un escenario que, si bien se da en el marco de la legalidad, en la medida que puede respetar tanto el plano tributario como el plano laboral, otorgando con ello una atmósfera de formalidad, lo cierto es que esas actividades productivas no necesariamente se identifican con lo que la empresa identificó como su actividad definitoria en el momento de su creación. En otras palabras, en aras de alcanzar utilidades y permanencia en el mercado (sostenibilidad), muchas empresas terminan realizando actividades productivas, produciendo bienes y servicios, que no se corresponden con la actividad que habrían dado por supuesto cuando iniciaron sus operaciones.

Es más, muchas de estas operaciones de producción, aunque legales, pueden incluso no ser bien vistas por propios y extraños, precisamente porque escapan a la actividad principal por la cual la empresa puede haberse dado a conocer, con lo cual se entra en el espinoso terreno de la carencia de legitimidad o insuficiencia de ella, como señalan Diez, Blanco y Prado (2010). El problema que se suscita radica ya sea en una actuación de la empresa que no se corresponde necesariamente con las normas y valores sociales (Diez et al., 2010), lo que a la larga puede traducirse en fracaso de la empresa; o en una actuación a espaldas de los valores y cultura de la propia organización, lo que puede derivar en menoscabo de la productividad y el compromiso del personal.

En consecuencia, el abordaje de este fenómeno no puede reducirse al plano de la oposición formalidad – informalidad, sino que debe observarse en un marco en el cual las operaciones de la empresa generan valor, pero desde una perspectiva que la empresa preferiría no dar a conocer. Se trata de actividades que se legitiman en la empresa o requieren legitimarse, porque no necesariamente son reconocidas por la organización, aunque ciertamente las realizan y les generan valor.

Sin embargo, si bien en este tipo de situaciones, todavía la empresa puede transitar su actuación en la sociedad y decidir actuar en consecuencia con aquello que socialmente es aceptado, rechazando lo socialmente no aceptable y salvaguardando con ello un comportamiento ético (Stoner et al., 1996; Robbins y Judge, 2013), lo cierto es que también existen situaciones en las que la decisión no termina de ser solo una adscripción al comportamiento y valores sociales, sino que ésta se sustenta en evaluaciones que, si bien buscan beneficios, también reconocen que las actividades productivas que generan valor se dan no sólo porque existe una demanda en torno a los bienes o servicios que produce, sino también porque existe un entorno en el cual no son necesariamente rechazados por la sociedad, sino más bien apreciados por ésta. En otras palabras, se abren puertas para la legitimidad de las operaciones de la empresa. Este tipo de legitimidad, que se sustenta en los intereses del entorno específico de la organización (Diez et al., 2010), se identifica como legitimidad pragmática (Diez et al., 2010).

En consecuencia, la pretensión de proporcionar a estas actividades un estatus más acorde con las actividades que, nominalmente, identifican a la empresa, puede constituirse en un serio desafío para muchas de las intenciones de evaluar estas operaciones desde un punto de vista estratégico, y su consecuente incorporación en un marco con ese tenor, en la medida que no siempre se reconoce plenamente su existencia, aunque sí su importancia económica para la empresa.

En ese sentido, se reconoce un escenario en el cual se identifican actividades que, si bien legales e incluso formales, transitan en espacios de oscura o postergada legitimidad para la empresa. Evidentemente, su reconocimiento e incorporación en cualquier proceso de formulación de estrategias debe partir por el hecho de abordar el proceso por el cual deben legitimarse en la empresa, antes que intentar cualquier otro esfuerzo en pro de los beneficios de la empresa. Así, la empresa debe responder a la inquietud en torno a si estas actividades rentables deben constituirse en componente de su modelo de negocio o no, a fin de actuar conforme a ello (Hill y Jones, 2011).

Los esfuerzos que se han dado por reconocer diferentes estrategias de legitimación, en el marco de la teoría institucional, parecen no haber sido suficientes para contemplar este tipo de situaciones. Es claro que la empresa se encuentra ante un dilema de orden práctico, que pone en juego la continuidad de las actividades productivas rentables frente a la continuidad de actividades reputables, es decir, aquellas que la definen y por las cuales se les reconoce en la sociedad (Orviz, 2017; Robles, 2017). Hasta cierto punto la propuesta de Suchman (1995), de tres líneas estratégicas de legitimidad, proporciona algún asidero para entender en parte algunas de las situaciones señaladas. Suchman (1995) identifica estrategias para ganar legitimidad, entre las cuales señala la conformidad, la selección y la modificación (Suchman, 1995); estrategias para mantener la legitimidad, entre las cuales considera la vigilancia y la protección (Suchman, 1995); y estrategias para recuperar la legitimidad, entre las cuales se cuentan la normalización de actividades y la reestructuración (Suchman, 1995).

Y considerando la situación postulada, una organización cuyas actividades productivas rentables no se corresponden con aquellas actividades que la definen socialmente, se identifican algunas de las estrategias propuestas como útiles para explicar los procesos de legitimación que se consideran necesarios. En este caso, la estrategia de conformidad, claramente opuesta a la de selección, constituye un primer modo sobre cómo la organización puede encarar el proceso de legitimación de sus actividades productivas (Suchman, 1995). Se trata de un esfuerzo de la organización por cumplir y satisfacer las demandas y expectativas de la sociedad en que se inserta (Diez et al., 2010). En algunos casos, sobre todo en organizaciones emergentes, es posible utilizar la estrategia de modificación, que implica intervenir en el entorno a fin de desarrollar una base social de apoyo a la actividad empresarial que permita cubrir sus necesidades (Diez et al., 2010). Sin embargo, en otras situaciones, estas estrategias de legitimación todavía resultan insuficientes en su capacidad de aplicación.

Ante esta situación, aquí se plantea la propuesta de un modelo comprensivo de estrategias de legitimación, que se sustenta explícitamente en dos aspectos o dimensiones que implícitamente han venido mencionándose. Por un lado, cuando se ha señalado que la legitimidad significa que la organización actúa conforme a las normas y valores sociales (Diez et al., 2010; Suddaby, Bitektine y Haack, 2017), implícitamente este concepto se operacionaliza en la noción de *permisividad* de la sociedad respecto de las actividades de una organización; y cuando se considera que esta legitimidad se constituye en un factor clave que puede conducir al éxito o fracaso de la empresa, implícitamente se alude no tanto a los beneficios que la organización obtiene, sino a la demanda que existe en una sociedad respecto de sus productos (Mankiw, 2012; Samuelson y Nordhaus, 2010), que es el determinante fundamental de sus beneficios y sostenibilidad. En consecuencia, este estudio se propone como objetivo desarrollar un modelo de estrategias de legitimación sobre la base de la permisividad social y la demanda que existe respecto de los bienes o servicios que produce una empresa u organización. Un modelo de esta naturaleza implica reconocer, por

una parte, que una organización no puede sostenerse sin responder apropiadamente a las presiones que la sociedad ejerce sobre ella (Macagnan, 2013; Robles, 2017; Sánchez, 2014); y por otra, reconocer si los bienes o servicios que la organización proporciona responden a necesidades reales del mercado (Mankiw, 2012; Samuelson y Nordhaus, 2010).

### *El ambiente organizacional*

El ambiente organizacional o entorno organizacional se identifica como el conjunto de factores que proceden tanto del interior de una organización, como del entorno externo a ésta, que son relevantes para su funcionamiento como tal (Stoner et al., 1996). Esto implica que las organizaciones no son autosuficientes ni autosostenidas, sino que intercambian recursos con el ambiente externo que las rodea (Stoner et al., 1996), entendiéndose como tal el conjunto de elementos ajenos a la organización, pero que resultan relevantes para sus operaciones.

Generalmente, los términos con que se ha abordado el estudio del ambiente organizacional se incluyen en tres categorías: complejidad, que expresa el conocimiento complejo que se requiere para entender el ambiente (Shafman y Dean, 1991); inestabilidad o dinamismo, que refiere el índice de cambio ambiental impredecible (Shafman y Dean, 1991); y el nivel de recursos disponibles en el ambiente que son útiles para la organización (Shafman y Dean, 1991).

Sin embargo, más importante que sólo consignar sus componentes estructurales, resulta aproximarse a las relaciones que el ambiente organizacional establece con otras variables, y a los impactos que provoca en variables de resultados de la organización. En ese sentido, se ha identificado que el ambiente organizacional se relaciona con el desempeño (Andrews y Johansen, 2012), y que el ambiente externo ejerce influencia en el clima y cultura organizacional (Konrad y Susanj, 1996; Robbins y Judge, 2013; Jones, 2013), así como en su capacidad de adaptación ante las presiones externas (D'Aunno y Price, 1985).

### *La escuela ambiental y el enfoque de contingencias*

La escuela ambiental se arraiga en el enfoque de contingencias (Stoner et al., 1996; Mintzberg et al., 2013), la que surge en oposición a las afirmaciones del management clásico respecto de la existencia de una mejor manera de dirigir una organización (Kourdi, 2008; Mintzberg et al., 2013). En el enfoque de contingencias, como se señaló anteriormente, la necesidad de dirección depende de circunstancias o situaciones que son contingentes a la organización (Stoner et al., 1996; Kourdi, 2008; Mintzberg et al., 2013); entre estas situaciones se tienen el tamaño de la organización, tecnología, estabilidad del entorno, hostilidad, etc.

Este enfoque identificó cuatro dimensiones externas, que son responsables de las variaciones que existen entre las organizaciones. Estas dimensiones son la estabilidad, la complejidad, la diversidad del mercado y la hostilidad (Mintzberg et al., 2013). Las respuestas de este enfoque a las cuatro dimensiones se centran, primero, en la estructura y, después, en la estrategia. Si bien este enfoque, en forma general, sustenta la comprensión de los procesos de adaptación de la organización ante las presiones que se ejercen desde fuera, este enfoque no es suficiente para explicar los frecuentes cambios que a veces se verifican en las organizaciones, los que no podrían darse a nivel de estructura.

Frente a esta debilidad, la escuela ambiental propuso su más fuerte línea de trabajo: la ecología de la población, que cuestiona el hecho de que las principales características de una



organización se hayan modelado por medio del aprendizaje o la adaptación (Minzberg et al., 2013; Soylyu, 2008).

De todos modos, sea de una o de otra manera, es innegable que existen presiones internas y externas para adaptarse a los cambios que se generan en el ambiente de la organización, lo que aproxima entre sí diferentes perspectivas de análisis.

### *La teoría institucional*

Desde una perspectiva amplia, la teoría institucional aspira a representar un enfoque distintivo para el estudio de los fenómenos sociales, económicos y políticos (Powell y DiMaggio, 1999), que interpreta la historia institucional como un proceso de selección de una serie de prácticas institucionales, por encima de un conjunto de opciones o alternativas que se tienen durante un proceso de toma de decisiones pragmáticas (Vargas, 2008). Ese proceso de selección implica el descubrimiento, en especial por medio de acciones de investigación y negociaciones, de aquella que se identifica como la mejor práctica, considerando las circunstancias actuales de los intereses en conflicto, organizados con el objeto de “imponer su voluntad colectiva entre los grupos y sobre los individuos” (Vargas, 2008, p.50).

En lo que respecta a las organizaciones, el postulado fundamental de la teoría establece que las organizaciones y los actores organizacionales buscan ganar legitimidad en sus ambientes organizacionales con el objeto de ser aceptados, y de esa manera alcanzar sostenibilidad (sobrevivir) en el largo tiempo (Mignerat y Rivard, 2009).

En consecuencia, cabe señalar que la característica principal de la teoría institucional radica en su alejamiento de las posiciones teóricas determinadas desde una perspectiva técnica, y su definición como perspectiva teórica, centrada más en la conformidad de la organización respecto de las reglas y convenciones de la sociedad (Restrepo y Rosero, 2002).

Eso significa que la teoría institucional es útil para apuntalar las descripciones inherentes al cambio en la organización y con ello a los procesos de adaptación que son inherentes al cambio (Facin, Ripoll y Barrachina, 2009). En ese sentido, los efectos institucionales se difunden desde lo que se identifica como campo organizativo, que, a su vez, se identifica como organizaciones que en conjunto configuran un área reconocida de vida institucional (Pantoja y Arévalo, 2006; Restrepo y Rosero, 2002); y que actúa en contraposición a una interpretación de fuerzas de mercado.

Powell y DiMaggio (1999) consideran que el rasgo distintivo de cualquier institucionalización es el isomorfismo, entendido como un proceso de homogeneización cuyo origen puede darse desde dos esferas: desde la competición y adecuación de organizaciones individuales a cambios en el mercado, que se identifica como *isomorfismo competitivo* (Forni y Leite, 2006); o desde la competición por diferentes factores, entre los que se incluyen la influencia política, la búsqueda de legitimación, etc., que se identifica como isomorfismo institucional (Forni y Leite, 2006).

Powell y DiMaggio (1999) señalan que los efectos institucionales se promueven a partir de mecanismos coercitivos, normativos y miméticos. En lo que respecta a los mecanismos de orden coercitivo, éstos proceden de la esfera política y suscitan el problema de la legitimidad de la organización (Restrepo y Rosero, 2002). ¿Deben responder a las presiones externas, y si lo hacen, en qué medida y cuándo? En cuanto a los mecanismos de orden mimético, estos son vistos como respuestas a la incertidumbre; hay que destacar que la incertidumbre constituye una fuerza de tal magnitud, que estimula la imitación (Restrepo

y Rosero, 2002). De esa manera, en situaciones en las que se requiere un curso claro de acción, pero no se cuenta con un alto nivel de tecnología, ni se tiene un conjunto de metas definidas, sino que éstas transitan hasta cierto punto en la ambigüedad, la imitación se constituye en la mejor respuesta para seguir apuntando al éxito (Restrepo y Rosero, 2002). Y en lo que se refiere a los recursos de orden normativo, Powell y DiMaggio (1999) consideran el isomorfismo normativo como el resultado de la profesionalización, aunque otras interpretaciones la asumen como un esfuerzo colectivo de los miembros de la organización, que les permite definir las condiciones y los métodos de trabajo, controlar la producción de los productores, y establecer una base para la legitimización de su autonomía profesional (Restrepo y Rosero, 2002).

### *Legitimidad*

La legitimidad se ha constituido en un eje de referencia en la teoría gerencial (Diez et al., 2010; Robles, 2017). La idea fundamental que subyace al concepto de legitimidad es la consonancia de los objetivos de una organización respecto del sentir social (Robles, 2017). Bajo esa perspectiva, quien apunta a conseguir legitimidad debe apoyar sus estructuras y procedimientos en modelos culturales que son aceptados y aceptables por la sociedad (Diez et al., 2010; Macagnan, 2013; Robles, 2017).

Siguiendo a Suchman (1995), Suddaby et al. (2017) definen la legitimidad como la percepción generalizada de que las acciones de una organización son deseables, correctas o apropiadas dentro de algún sistema de normas, creencias, valores y definiciones socialmente construido. De aquí que las organizaciones que han alcanzado legitimidad, es decir, que se han vuelto legítimas, son aquellas que son deseables y aceptadas en un ambiente específico (Diez et al., 2010; Hargreaves, 2003) debido a que sus actividades, y entre éstas sus operaciones de producción, se encuentran en conformidad con esas normas, creencias, valores y principios anteriormente señalados (Diez et al., 2010; Robles, 2017; Suddaby et al., 2017). En ese sentido, constituye un estado de congruencia entre los valores sociales que se asocian a las actividades de la organización (Diez et al., 2010; Robles, 2017; Suddaby et al., 2017) y son implicados de normas de comportamiento aceptables en los más extensos sistemas sociales (Hargreaves, 2003). Por esa razón, puede asumirse como “una objetivación de significados compartidos que pasan a estar disponibles de manera plausible al conjunto de los individuos” (Forni y Leite, 2006, p.222).

De esa forma, la legitimidad otorga un grado de justificación al orden institucional que se va constituyendo. Así, una vez que las organizaciones se legitiman, consiguen imponerse frente a las demás organizaciones o a otros actores organizacionales como organizaciones válidas en la sociedad en la que actúan (Hargreaves, 2003).

### *Estrategias de legitimidad*

La literatura reconoce que las organizaciones pueden desarrollar estrategias para modificar el tipo y grado de legitimidad que poseen. Como se mencionó líneas atrás, Suchman (1995) las clasificó en tres grandes líneas de actuación a nivel de organización: estrategias para ganar legitimidad, estrategias para mantener la legitimidad, y estrategias para recuperar la legitimidad perdida.

Entre las estrategias para ganar legitimidad, se identifican las siguientes:

- Estrategia de conformidad, que refiere la búsqueda de legitimidad por medio del “cumplimiento de las demandas y expectativas de la sociedad en la que se actúa” (Diez et al., 2010, p.134). Esto significa que la organización está dispuesta aceptar las reglas



sociales del ambiente en que opera, sin cuestionar, cambiar o infringir éstas (Diez et al., 2010, p.134).

- Estrategia de selección, que refiere la elección de un entorno que pueda hacer factible la legitimidad de la organización en la forma en que ésta existe, de modo tal no requiera realizar cambios significativos a ella misma (Suchman, 1995; Diez et al., 2010).
- Estrategia de modificación, que refiere el hecho de intervenir en el entorno con el propósito de promover una base social que apoye las actividades de la organización de modo que le sea posible cubrir sus necesidades (Diez et al., 2010).

En el caso de las estrategias para mantener la legitimidad, se identifican las siguientes:

- Estrategia de vigilancia, que refiere la capacidad de la organización para reconocer “las reacciones del público” y prever los posibles cambios que se susciten en el entorno (Diez et al., 2010), de modo que pueda aproximarse al comportamiento, cultura y forma de actuar, en el largo plazo, lo que implica una situación de alerta continua entre la organización y su sistema social (Diez et al., 2010).
- Estrategia de protección, que refiere la posibilidad de desarrollar algún tipo de acciones que contribuyan a afirmar los logros alcanzados en lo que respecta al grado de legitimidad (Diez et al., 2010), de modo que la legitimidad alcanzada no sufra deterioro.

Y en el caso de las estrategias para recuperar la legitimidad, se identifican las siguientes:

- Estrategia de normalización de actividades, que se requiere cuando se suscitan sospechas de parte del entorno de la organización respecto a la seguridad, posibles riesgos ocultos, eficacia de los procesos, etc.; por lo cual constituyen desafíos para los gerentes en aras de proveer soluciones (Diez et al., 2010). Una forma de responder a este tipo de demandas consiste en normalizar las actividades de la organización, de modo que se pueda escindir entre las actividades cuestionables, “que representan una amenaza para la legitimidad” de la organización”, y las apreciaciones del público respecto de la organización (Diez et al., 2010, p.138).
- Estrategia de reestructuración, que refiere la “ejecución de pequeños cambios, hechos a medida”, que son valiosos en la medida de su cualidad intrínseca como técnica efectiva que permite mitigar los posibles daños (Diez et al., 2010).

## **Método**

Estudio documental, de propósito aplicativo (Ander-Egg, 2011), que se sustenta en el paradigma pragmático, cuyo supuesto base asume que la concepción de un objeto (en este caso, el modelo) implica también concebir sus consecuencias prácticas (Barrena, 2014). Por otro lado, en términos prácticos, se sustenta en la revisión sistemática de un conjunto de fuentes documentales, para arribar a una propuesta. Éstas, en su mayoría, están constituidas por un conjunto de artículos, libros y tesis seleccionados en función de los siguientes criterios:

- Identificación por palabras clave. Se tomaron en cuenta las siguientes: ambiente organizacional, teoría o enfoque de contingencias, escuela ambiental, teoría institucional, neoinstitucionalismo, legitimidad, estrategias de legitimidad.
- Revisión y análisis de artículos aparecidos en publicaciones indexadas, en el caso de los papers. Para una mejor comprensión de la aplicación de la teoría institucional que sirvió

de marco de fondo al estudio, se prefirió no recortar la búsqueda a un periodo relativamente corto. Este criterio permitió encontrarse con artículos señeros en torno al tema.

- Revisión y análisis de textos académicos que dan cuenta de alguno o más aspectos de enfoque general sobre el tema abordado o sobre los temas subyacentes o colaterales al mismo.

## Resultados

### *El modelo: Dimensiones de análisis*

Dos dimensiones de análisis se tienen en cuenta en el modelo propuesto:

Primero, la permisividad social, que se define aquí como la anuencia de la sociedad ante la comercialización del producto o servicio que produce o provee la empresa (para el caso, una empresa de reciente creación). Se sustenta en la consonancia entre la actuación de la organización y las normas y valores socialmente aceptados; y configura un espacio ontológico que se delimita entre la restricción total, entendida como nula o baja permisividad social, y la apertura total, entendida como alta permisividad social.

Segundo, la demanda del producto o servicio, que se define aquí como la cantidad de bienes o servicios que la empresa vende a sus clientes expresados en alguna unidad de producción. La demanda se valora en función de la capacidad de la empresa para sostener sus operaciones en el tiempo, como alta demanda, cuando los resultados de las operaciones realizadas son rentables, y baja demanda, cuando los resultados no demuestran que las operaciones de la empresa son rentables.

El entrecruzamiento perpendicular de las dos dimensiones configura un plano de cuatro cuadrantes, que expresan distintos tipos de situaciones de una empresa, a las que se debe responder con diferente tipo de acciones (estrategias) de legitimación. Gráficamente, el modelo se representa de la siguiente manera:

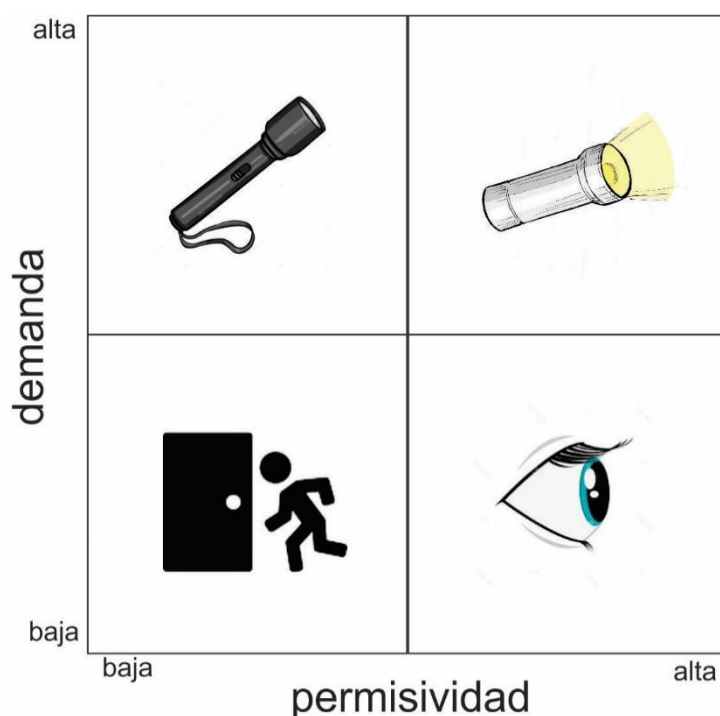


Figura 1. Modelo de estrategias de legitimidad

*Las estrategias de legitimación*

Éstas se originan en función del cuadrante en donde se ubica la empresa, considerando las posibles variables que integran cada dimensión. Las estrategias posibles son las siguientes:

*Transparencia* (exposición). Este cuadrante representa la aspiración de una empresa que, por razones prácticas, termina realizando actividades de producción que o bien no fueron socialmente aceptables cuando la empresa se puso en marcha, o sencillamente porque ella misma (la empresa), dados los aspectos culturales de su fundación, no las asumía como legítimas, correctas o apropiadas para su propia definición como organización.

*Expectación*. Este cuadrante se define a partir del hecho de que la empresa desarrolla una o más de sus actividades de producción en una sociedad que tiene una permisividad alta respecto de los bienes que produce, pero la demanda transita entre niveles bajos o muy bajos. En este caso, la empresa debe mantenerse a la expectativa, con el objeto de verificar si los movimientos de la demanda justifican el desplazamiento hacia otra posición.

*Ocultamiento*. Es la situación de la cual parte la empresa que responde a una alta demanda de un producto o servicio cuya permisividad social es baja. Aquí hay dos modalidades de permisividad baja: primero, cuando la empresa no está en consonancia con los valores de la sociedad; y segundo, cuando incluso estando en consonancia con los valores de la sociedad, algún estamento de ella tiene el poder suficiente para resistir o perjudicar la legitimidad de las operaciones de producción de la empresa. En consecuencia, cuando la empresa transita entre operaciones de baja permisividad, pero cuenta con una alta demanda de los bienes que produce, la actividad rentable que realiza debe permanecer oculta; y por lo tanto, la estrategia a seguir es el ocultamiento, o lo que es lo mismo, permanecer como se ha estado haciendo.

*Retirada*. Este cuadrante se define en función del esfuerzo de la empresa por atender a una pequeña demanda, en un ambiente social que claramente se muestra poco permisivo. En otras palabras, la empresa no está en consonancia con los valores y principios de la sociedad, y desarrolla una actividad de producción que apenas atiende una demanda insuficiente para seguir sosteniendo la actividad. En este caso, la estrategia recomendable es la retirada del producto o servicio, a fin de no generar gastos cuyo retorno podría ser muy limitado debido a la baja demanda. Esto se sintetiza en la tabla siguiente:

Tabla 1. Resumen de las estrategias de legitimidad

Permisividad	Demanda	Estrategia
Alta	Alta	Transparencia
	Baja	Expectación
Baja	Alta	Ocultamiento
	Baja	Retirada

**Discusión**

El modelo propuesto se inscribe en el marco de reflexión de las estrategias de legitimación (Suchman, 1995; Diez et al., 2010; Suddaby et al., 2017), las que se abordan desde un ángulo teórico relativamente próximo, considerando el enfoque que las contiene, el marco del enfoque institucional, y para ser más precisos, neoinstitucional (Powell y DiMaggio, 1999; Vargas, 2008). Sin embargo, aunque se conciben en ese marco, las

estrategias delimitadas en el modelo no se identifican con la literatura existente, a excepción de algunos conceptos con los cuales se establece un paralelismo más o menos notorio. Se identifican paralelismos connotativos con algunas de las estrategias de legitimación que Suchman (1995) había clasificado; es el caso de la estrategia de conformidad (Diez et al., 2010), que se identifica en parte con la estrategia de transparencia que aquí se enuncia; y de la estrategia de modificación (Diez et al., 2010), que se aproxima en forma general a la estrategia de expectación que aquí se propone, aunque haya más distancias que proximidades entre ambas.

Por otro lado, las diferencias entre el modelo propuesto y las estrategias de legitimación que se enuncian en la literatura previa (Diez et al., 2010; Restrepo y Rosero, 2002; Suchman, 1995;), se produce, primero, por un intento de amplificar la concepción original de estas estrategias, que delimitan la legitimación o hecho de alcanzar legitimidad en función de la aceptabilidad de las operaciones de una organización en la sociedad (Forni y Leite, 2006; Macagnan, 2013); o por desplazamiento de la concepción de la legitimación, desde una suerte de proceso de adecuación y correspondencia a los valores y principios de la sociedad (Suchman, 1995; Sudabby et al., 2017), hacia un proceso que, si bien puede sustentarse en una legitimidad implícita, en tanto actividad empresarial aceptable socialmente, no lo es debido a la existencia de algún móvil que no termina de aceptarse a nivel interno en la organización, porque no define la actividad que identifica socialmente a la empresa.

Un segundo punto que emerge del estudio es que claramente se identifica una distancia conceptual y teórica entre la *legitimidad* como constructo aquí examinado, incluso a la luz de la perspectiva aquí seguida, y el constructo al que alude el binomio formalidad – informalidad. En ese sentido, al hablar de legitimidad aquí, como en toda la literatura previa, se rescata la aceptabilidad social de la organización, lo que implica establecer una correspondencia entre los principios, valores, creencias e incluso comportamientos considerados apropiados por la sociedad (Suchman, 1995; Diez et al., 2010; Suddaby et al., 2017), y aquellos que la organización o empresa termina haciendo suyos o, por lo menos, valorándolos como también apropiados o correctos.

Cabe señalar que si bien la literatura previa parecía suscitar —o permitir un resquicio para que se suscitara— una oposición conceptual legitimidad – informalidad, en la medida que lo socialmente aceptable puede superponerse con lo legalmente aceptado, y entenderse hasta cierto punto como expresiones si no sinónimas, por lo menos muy próximas semánticamente, dado que se trata de una noción en cierto modo común en el ámbito anglosajón, donde prima el principio de que nadie está impedido de hacer lo que la ley no prohíbe (cuyo referente es la legalidad o formalidad); lo cierto es que el modelo propuesto escinde radicalmente cualquier proximidad por oposición con la noción de *formalidad*, en tanto ésta se sustenta en el concepto de legalidad, totalmente ajeno al de legitimidad que aquí se maneja.

### *Limitaciones del modelo*

El modelo parte de la presunción de utilidad para organizaciones o empresas de reciente creación, que son las más proclives a desarrollar actividades de producción radicalmente distintas de aquellas que definen su sentido social, con el único objeto de garantizar la solvencia necesaria para continuar su marcha en un mercado específico. En ese sentido, las estrategias planteadas son pertinentes para organizaciones que se encuentran ya sea atravesando una etapa o periodo de actividades que pueden ser vistas desde el plano

interno o externo como no legítimas o no totalmente legítimas; pero no para empresas u organizaciones cuyas actividades ya gozan de la suficiente legitimidad como para continuar realizándolas sin problema alguno.

En segundo lugar, el modelo propuesto se reduce por ahora a un ejercicio de reflexión y aproximación teórica; y en ese sentido su validez está limitada por la ausencia de evidencia empírica que respalde su pretensión explicativa.

### *Implicaciones*

La simplicidad del modelo respecto de las propuestas explicativas que se amparan en el enfoque institucional en las organizaciones, lo convierte en un modelo no sólo perfectamente aplicable cuando quienes toman decisiones en una organización o empresa, en cualquier nivel gerencial, deben tomar una decisión respecto de ocultar o poner en evidencia una o más actividades de producción que, si bien pudieran ser rentables para la organización, no necesariamente se consideran legítimas. En ese sentido, la identificación de las estrategias generales de legitimación a tomar en cuenta en cada situación identificada, a partir de las condiciones descritas, contribuye a facilitar el proceso de toma de decisiones dentro de la organización y proporciona elementos a tomar en cuenta en los procesos de planificación de las estrategias a seguir por la organización o empresa.

### *Líneas futuras de investigación*

Dos implicaciones se consideran relevantes en el plano de la investigación. La primera tiene que ver con el hecho de llevar el modelo al terreno de las investigaciones de campo y verificar su aplicabilidad y pertinencia para cumplimentar los fines que se persiguen con su propuesta, y efectuar un análisis de la evidencia empírica que se derive de su aplicación.

La segunda tiene que ver con la identificación de las variables o factores específicos que configuran cada una de las dimensiones que se tienen en cuenta en el modelo: permisividad social y demanda del producto o servicio. Eso implica no sólo llevar el modelo a campo, sino considerar muestras representativas no tanto en función del tamaño de éstas, sino en función de la aleatoriedad que se pueda garantizar en su conformación.

### **Conclusiones**

El estudio realizado arriba a un modelo general de concepción de estrategias de legitimación dirigido especialmente a aquellas empresas de reciente creación (cinco años o menos) que, en razón de alcanzar sostenibilidad en el mercado, realizan o desarrollan actividades de producción que, si bien pueden ser rentables, se perciben como no legítimas o no tan legítimas en un marco social específico. Este modelo identifica cuatro cuadrantes que describen situaciones empresariales distintas, sobre la base de la evaluación que se hace de dos dimensiones de análisis en los que transita la actividad de la empresa u organización: la permisividad social respecto de las actividades de producción y del producto o servicio que ofrece la empresa; y la demanda del producto o servicio que ofrece la empresa. El análisis paralelo de las dos dimensiones da lugar a cuatro estrategias de legitimación: transparencia, ocultamiento, expectativa, y retirada.

### **Referencias**

Ander-Egg, E. (2011). *Aprender a investigar. Nociones básicas para la investigación social*. Buenos Aires: Editorial Brujas.

- Andrews, R. & Johansen, M. (2012). Organizational Environments and Performance: A Linear or Nonlinear Relationship. *Public Organization Review*, 12, 175–189. doi: 10.1007/s11115-012-0173-z
- Barrena, S. (2014). El pragmatismo. *Revista de Filosofía Factótum*, 12, 1-18.
- Campos, W.B. (2013). ¿Planeamiento estratégico en las Mype? Apuntes para un nuevo modelo de análisis de las Mype. *Conocimiento para el desarrollo. Revista Oficial de la Universidad San Pedro*, 4(1), enero – junio, 111-118.
- D'Aunno, T. & Price, R. H. (1985). Organizational Adaptation to Changing Environments. *Community Mental Health and Drug Abuse Services. American Behavioral Scientist*, 28(5), May/June, 669-683.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Díez, F., Blanco, A. & Prado, C. (2010). Legitimidad como factor clave del éxito organizativo. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(3), 127-143.
- Facin, C. E., Ripoll, V. M. & Barrachina, M. (2009). Un análisis institucional de la implicación del proceso de **cambio de los SCG en la evolución de la eficiencia de las PYME**. *Revista Contabilidade & Finanças*, 20(49), janeiro/abril, 126-141.
- Forni, P. & Leite, L. V. (2006). El desarrollo y legitimación de las organizaciones del tercer sector en la Argentina. Hacia la definición de un isomorfismo periférico. *Sociologias, Porto Alegre*, 8(16), jul/dez, 216-249.
- Hargreaves, S. (2003). Conceptualising Legitimacy for New Venture Research. *16th Annual Conference of Small Enterprise Association of Australia and New Zealand*, 28 September – 1 October.
- Hill, C. & Jones, G. (2011). *Administración estratégica*. México: Cengage Learning.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E. (2008). *Administración estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y casos*. 7ª. ed. México: Cengage Learning.
- Jones, G. R. & George, J. M. (2006). *Administración contemporánea*. México: McGraw Hill Interamericana Editores.
- Jones, G. R. (2013). *Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones*. México: Pearson Educación.
- Konrad, E. & Susanj, Z. (1996). Influences of industry on organizational culture and climate. *Review of Psychology*, 3(1-2), 3-10.
- Kotter, J. P. (2007). *Al frente del cambio*. Buenos Aires: Ediciones Urano.
- Kourdi, J. (2008). *Estrategia*. Buenos Aires: Cuatromedia.
- Macagnan, C. B. (2013). Teoría institucional: escrito teórico sobre los protagonistas de la escuela institucionalista de economía. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 10(2), abril/junho, 130-141. doi: 10.4013/base.2013.102.03
- Mankiw, N. G. (2012). *Principios de Economía*. 6ª. ed. México: Cengage Learning.
- Mignerat, M. & Rivard, S. (2009). Positioning the institutional perspective in information systems research. *Journal of Information Technology*, 24, 369-391.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2013). *Safari a la estrategia: una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Buenos Aires: Granica.
- Mintzberg, H. (1991). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Orviz, N. (2017). *Influencia de los Sistemas de Gestión en la Legitimidad y Reputación de las organizaciones, y de estos activos intangibles en su Rendimiento Financiero*. Tesis Doctoral. Departamento de Economía de la Empresa, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, España.
- Pantoja, J. & Arévalo, E. (2006). La empresa moderna en el marco de la Corriente Institucionalista. *Revista Escuela de Ingeniería de Antioquia*, 5, junio, 71-84. Medellín (Colombia).
- Powell, W. W. & DiMaggio, P. J. (comp., 1999). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Restrepo, M. C. & Rosero, X. X. (2002). Teoría institucional y proceso de internacionalización de las empresas colombianas. *Estudios Gerenciales*, 84, julio - septiembre, 102-123.
- Robbins, S. R. & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional*. 15ª. ed. México: Pearson Educación.
- Robles, C. M. (2017). *La reputación y la legitimidad como bienes intangibles en el sector público. El caso del Ministro y el Ministerio de Educación, cultura y Deporte (2011-2015)*. Memoria para optar el grado de

- Doctora. Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad I, Facultad de Ciencias de la Información, Universidad Complutense de Madrid, España.
- Samuelson, P. A. & Nordhaus, W. D. (2002). *Economía*. 18ª. ed. México: McGraw Hill / Interamericana Editores.
- Samuelson, P. A. & Nordhaus, W. D. (2010). *Economía. Con aplicaciones a Latinoamérica*. 19ª. ed. México: McGraw Hill / Interamericana Editores.
- Sánchez, M. D. (2014). *La Teoría Institucional y la Responsabilidad Social Corporativa en el sector hotelero de la Eurorregión Galicia – Norte de Portugal*. Tese de doutoramento. Departamento Análise Económico e Administración de Empresas, Universidad da Coruña, España.
- Sharfman, M. P. & Dean, J. W. (1991). Conceptualizing and Measuring the Organizational Environment: A Multidimensional Approach. *Journal of Management*, 17(4), 681-700.
- Soylu, A. (2008). Structural Contingency Theory In, Population-ecology Theory Out. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 4(1), June, 13-20.
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E. & Gilbert, D. R. (1996). *Administración*. 6ª. ed. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Suchman, M. (1995). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Suddaby, R., Bitektine, A. & Haack, P. (2017). Legitimacy. *Academy of Management Annals*, January 2017, 11(1) 451-478; doi: <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0101>
- Vargas, J. (2008). Teoría institucional y neoinstitucional en la administración internacional de las organizaciones. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 10 (2).



