



## Efecto del plazo de ejecución estratégica sobre la obtención de legitimidad organizativa

Francisco Díez-Martín \*, Camilo Prado-Román y Alicia Blanco-González

Departamento de Economía de la Empresa, Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, Universidad Rey Juan Carlos, Paseo de los Artilleros s/n, 28032 Madrid, España

### INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

#### *Historia del artículo:*

Recibido el 16 de octubre de 2012

Aceptado el 17 de enero de 2013

On-line el 14 de marzo de 2013

#### *Códigos JEL:*

M10

M21

#### *Palabras clave:*

Implantación estratégica

Legitimidad

Legitimidad pragmática

Estrategia

Teoría institucional

Espacio Europeo de Educación Superior

### R E S U M E N

Esta investigación se ha llevado a cabo con el propósito de analizar el desarrollo de acciones para modificar la legitimidad de las organizaciones. Para ello examinamos la relación entre el grado de implantación de los objetivos organizativos y la obtención de legitimidad pragmática. El estudio se ha realizado sobre el Espacio Europeo de Educación Superior, porque representa un proceso institucional sujeto de legitimación. Analizamos este proceso en la comunidad universitaria de 6 universidades públicas españolas. Los resultados han demostrado que existe una relación significativa y positiva entre el grado de implantación de los objetivos organizativos y su legitimidad pragmática.

© 2012 AEDEM. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos los derechos reservados.

#### *JEL classification:*

M10

M21

#### *Keywords:*

Strategic implementation

Legitimacy

Pragmatic legitimacy

Strategy

Institutional theory

European Area of Higher Education

### Strategic implementation effect on organizational legitimacy

### A B S T R A C T

This research has been carried out in order to analyze the development of actions to modify organizational legitimacy. We examine the relationship between the degree of organizational goals implementation and pragmatic legitimacy. Study has been developed on the European Area of Higher Education. We look at this process in the University community of six Spanish universities. The results have shown a significant and positive relationship between the degree of organizational goals implementation and their pragmatic legitimacy.

© 2012 AEDEM. Published by Elsevier España, S.L. All rights reserved.

## 1. Introducción

Las organizaciones tienden a institucionalizarse para sobrevivir y mantenerse en el tiempo, y para ello necesitan legitimarse (DiMaggio y Powell, 1983; Zucker, 1987). Esta idea de que las organizaciones buscan la legitimidad como medio para institucionalizarse ha despertado el interés entre los académicos y los directivos de las empresas (Deephouse y Suchman, 2008) y se ha

convertido en uno de los elementos fundamentales para entender la teoría institucional.

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

Los primeros en estudiar la teoría institucional consideran que las organizaciones conseguían legitimidad cumpliendo las normas,

\* Autor para correspondencia.

Correo electrónico: francisco.diez@urjc.es (F. Díez-Martín).

creencias y reglas generales (Meyer y Rowan, 1977; DiMaggio y Powell, 1983; Scott, 1995). Meyer y Rowan (1977) sugieren que tanto la eficiencia técnica como la conformidad con los mitos institucionales pueden ser precursores de la legitimidad. Siguiendo esta línea de pensamiento, 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). Sin embargo, una nueva aproximación a la legitimidad apunta 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). Es decir, los sujetos de legitimación (véase Deephouse y Suchman, 2008) no son necesariamente pasivos, sino que pueden convertirse en elementos activos en la creación de legitimidad (Ashforth y Gibbs, 1990; Suchman, 1995).

Deephouse (1996) fue posiblemente uno de los primeros en probar estas relaciones directamente. Encontró que la conformidad y la eficiencia aumentan la legitimidad de la banca. Del mismo modo, Westphal, Gulati y Shortell (1997) encontraron que la conformidad con las prácticas de gestión de calidad total aumentaba la probabilidad de que un hospital pudiese ganar legitimidad. Otros estudios también han examinado cómo ciertas acciones pueden ser útiles para que algunos sujetos ganen legitimidad (Elsbach y Sutton, 1992; Glynn y Abzug, 2002; Phillips, Lawrence y Hardy, 2004; Suddaby y Greenwood, 2005; Alcantara, Mitsuhashi y Hoshino, 2006; Tornikoski y Newbert, 2007).

Así, las organizaciones cuyos objetivos estén legitimados por sus grupos de interés tendrán mayor legitimidad. Además, se hace posible ejecutar determinadas estrategias para modificar el grado de legitimidad de una organización (Scott, 1995; Suchman, 1995). Pero ¿hasta qué punto las fuentes de legitimidad son capaces de esperar la ejecución de dichas estrategias? Tornikoski y Newbert (2007) concluyen que para la obtención de legitimidad es más importante lo que hacen las organizaciones que lo que son o lo que comercializan. Entonces ¿es posible acelerar la obtención de legitimidad organizativa acelerando la ejecución de las estrategias? ¿Una organización obtendrá más legitimidad si ejecuta sus estrategias más rápido?

Nosotros proponemos que la legitimidad se encuentra relacionada no solo con los objetivos y las estrategias organizativas, sino también con su grado de implantación. Así, el propósito de este trabajo consiste en analizar empíricamente el efecto del plazo de ejecución de las estrategias de las organizaciones sobre la obtención de legitimidad.

Para alcanzar el objetivo anteriormente propuesto, realizamos nuestro estudio sobre el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES). Consideramos que el EEES representaba un escenario excelente para estudiar la legitimidad, porque se trata de un proceso institucional que puede ser sujeto de legitimación.

La estructura del artículo será la siguiente. Comenzamos con una revisión de la literatura donde exponemos el estado de la situación y formulamos las hipótesis del estudio. A continuación describimos la metodología utilizada, donde se detallan la muestra, las variables y los métodos utilizados para el análisis de datos. Por último, describimos los resultados alcanzados por la investigación y discutimos sus conclusiones e implicaciones, formulando las futuras líneas de investigación que se desprenden del estudio.

## 2. Revisión de la literatura

Uno de los principios centrales de la teoría institucional ha sido que las organizaciones necesitan ganar y mantener su legitimidad para poder sobrevivir (Meyer y Rowan, 1977). Nosotros entendemos por legitimidad «la percepción generalizada o asunción de que las actividades de una entidad son deseables, correctas o apropiadas

dentro de algún sistema socialmente construido de normas, valores, creencias y definiciones» (Suchman, 1995, p. 574). Algunos autores consideran que las organizaciones cumplen las reglas y los sistemas de creencias de su entorno porque ese isomorfismo les permite ganar y mantener su legitimidad (DiMaggio y Powell, 1983; Suchman, 1995; Deephouse, 1996; Déniz Déniz y García Cabrera, 2011).

La importancia del estudio de la legitimidad reside en sus consecuencias, las cuales también han recibido una atención considerable, al menos desde que Meyer y Rowan (1977) argumentaron que la legitimidad aumenta la supervivencia de las organizaciones y la convirtieron en un factor clave que puede conducir al éxito o, en su defecto, al fracaso de la organización (Diez-Martín, Blanco-González y Prado-Román, 2010a). De este modo, la supervivencia organizativa dependería del grado de apoyo que una organización recibe por parte de sus grupos de interés, es decir, de su legitimidad, definida como la congruencia entre los resultados organizativos y las normas institucionales (Arnold, Handelman y Tigert, 1996). Algunas organizaciones deportivas (p. ej., clubes de fútbol, baloncesto, etc.) han visto incrementar sus ofertas de contratos publicitarios o subvenciones de la administración pública por desarrollar actividades y actitudes socialmente aceptadas. Han demostrado poseer valores deseados por la sociedad.

Por el contrario, la percepción de que la organización no actúa conforme a las normas y valores sociales puede ocasionar que fracase (p. ej., Bianchi y Ostale, 2006). Son varias las investigaciones que apoyan esta relación. La legitimidad, medida por los apoyos y las relaciones interinstitucionales, aumentaba las tasas de supervivencia entre organizaciones sin ánimo de lucro de Toronto (Singh, Tucker y House, 1986; Baum y Oliver, 1991, 1992), y la legitimidad técnica reducía las tasas de desaparición de hospitales en Estados Unidos (Ruef y Scott, 1998). A su vez, la legitimidad medida por la densidad de empresas en un sector aumentaba las tasas de supervivencia (Hannan y Carroll, 1992).

Cuando los objetivos que persiguen las organizaciones son congruentes con los valores de la sociedad, decimos que se está legitimando. Según Parsons (1960), el punto central del sistema de valores de una organización debe ser la legitimidad de sus objetivos, ya que las organizaciones que sobreviven más tiempo son las que mejor se ajustan a las presiones del entorno, actuando conforme a las normas y valores socialmente establecidos. Las organizaciones que no se ajustan al entorno no sobreviven (Zaheer, 1995).

Suchman (1995) considera que los grupos de interés muestran su apoyo y conformidad a una organización cuando observan que es receptiva a sus intereses. Es decir, la legitimidad organizativa se encuentra ligada a los objetivos de las organizaciones. Estudios como los de Bianchi y Ostale (2006) observan que las organizaciones fracasan cuando sus objetivos no han sido legitimados por los actores sociales. Así, las organizaciones cuyos objetivos estén legitimados por sus grupos de interés tendrán mayor legitimidad.

Sin embargo, la implantación de los objetivos de una organización se puede dilatar en el tiempo. En este sentido, para la obtención de legitimidad es más importante lo que hacen las organizaciones que lo que son (Tornikoski y Newbert, 2007). Por lo que consideramos:

**Hipótesis 1.** Aumentar el grado de implantación de los objetivos aumenta el grado de legitimidad de la organización.

## 3. Metodología

### 3.1. Universo y muestra

El estudio se desarrolló sobre el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES). Consideramos este escenario de investigación porque el EEES representa un proceso de institucionalización. Johnson

**Tabla 1**

Muestra poblacional

Universidad	1	2	3	4	5	6	Total	Error
Alumnos	71	105	165	228	47	167	783	3.460
Profesores	76	107	80	277	151	70	761	3.469

El número de encuestas ha sido calculado teniendo en cuenta el tamaño de las universidades.

(2004) considera que los procesos, las prácticas, los servicios y los programas pueden ser sujetos de legitimidad. En este sentido, las fuentes de legitimidad del EEES estarían representadas por la comunidad universitaria.

El universo poblacional lo componen la comunidad universitaria de las 6 universidades públicas de la Comunidad de Madrid, a saber: 1. Universidad de Alcalá; 2. Universidad Autónoma; 3. Universidad Carlos III; 4. Universidad Complutense; 5. Universidad Politécnica, y 6. Universidad Rey Juan Carlos. Consideramos como miembros de la comunidad universitaria a profesores, alumnos y personal de administración y servicios (PAS). Este último grupo de interés fue eliminado del estudio, fundamentalmente por su falta de participación e interés. En este sentido observamos que aunque el PAS representa un grupo de interés de las universidades, en repetidas ocasiones, durante el pretest, este grupo mostró su desinterés por el EEES. Un grupo de interés que no desea evaluar las actividades y procesos de una organización no cumple las condiciones para ser considerado como una fuente de legitimidad (Ruef y Scott, 1998).

El tamaño muestral utilizado en la investigación se especifica en la tabla 1. El error muestral para el conjunto de alumnos, con un nivel de significatividad del 95%, ha sido de 3.460, similar al error muestral del grupo de los profesores (3.469).

### 3.2. Variables

#### 3.2.1. Legitimidad

El estudio de la legitimidad recibió mucha atención en la década de 1990. Stryker (1994) distinguió entre distintas conductas de comportamiento hacia las normas sociales: consentimiento, aprobación y cognición de las normas. Aldrich y Fiol (1994,p.648) distinguen entre legitimidad cognitiva y sociopolítica: «La legitimidad cognitiva se refiere a la difusión del conocimiento acerca de una nueva empresa [...] la legitimidad sociopolítica se refiere al proceso mediante el cual los grupos de interés, el público en general, los líderes de opinión o los funcionarios del gobierno aceptan las actividades de una organización como correctas y apropiadas dentro de las normas y leyes existentes». Scott (1995) divide la dimensión sociopolítica propuesta por Aldrich y Fiol (1994) para llegar a 3 dimensiones de legitimidad (reguladora, normativa y cognitiva). Suchman (1995) propuso una tricotomía muy similar.

Siguiendo a Deephouse y Suchman (2008), también consideramos como más acertada la terminología propuesta por Suchman (1995), quien distingue 3 dimensiones de legitimidad: la legitimidad pragmática, la legitimidad moral y la legitimidad cognitiva.

Autores anteriores analizaron la legitimidad desde sus dimensiones. Por ejemplo, Deephouse (1996) analiza la legitimidad regulativa, Ruef y Scott (1998) la legitimidad técnica y la de gestión, y Bansal y Clelland (2004), la legitimidad medioambiental. Nosotros analizaremos la legitimidad desde su dimensión pragmática. La legitimidad pragmática descansa sobre los intereses del entorno específico de la organización. Desde esta dimensión, se entiende que los grupos de presión muestran su apoyo a la organización, no porque esta alcance grandes metas —como una gran facturación— sino porque observan que la organización está siendo receptiva a los intereses de estos grupos (Zimmerman y Zeitz, 2002). 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.

En investigaciones anteriores la legitimidad ha sido cuantificada utilizando distintos procedimientos. Tradicionalmente se han utilizado estudios de contenido cuantitativos (Deephouse, 1996; Ruef y Scott, 1998; Bansal y Clelland, 2004; Deephouse y Carter, 2005). Otros estudios han establecido medidas de la legitimidad mediante otro tipo de herramientas, como Human y Provan (2000), Rutherford y Buller (2007) o Low y Johnston (2008), quienes han utilizado el análisis de entrevistas semi-estructuradas a fundadores y/o directivos de organizaciones para medir la legitimidad.

En esta investigación, medimos la legitimidad pragmática del EEES preguntando a alumnos y profesores sobre la utilidad de las actividades desarrolladas por su universidad para implantar el Plan Bolonia (EEES). Con ello se pretende reflejar la deseabilidad de las actuaciones del EEES. Para ello utilizamos una encuesta personal de 5 puntos tipo Likert. Este tipo de medida es recomendable para evaluar actitudes y percepciones de los individuos porque incluye un punto medio neutro (Komorita, 1963; Garland, 1991). Además permite homogeneizar los conceptos medidos, facilita la respuesta de los encuestados y mejora la fiabilidad de la información (Worcester y Burns, 1975).

#### 3.2.2. Implantación de los objetivos

Los objetivos del EEES han sido elaborados durante las distintas reuniones ministeriales que vienen celebrándose desde 1999, iniciadas con la Declaración de Bolonia (véase EHEA Bologna Process, 2012). La evolución del proceso también ha provocado la evolución y la variación de sus objetivos. El resultado final ha sido el establecimiento de unos objetivos comunes, a saber: 1)dimensión social; 2)formación continua; 3)empleabilidad; 4)aprendizaje centrado en el estudiante; 5)movilidad; 6)financiación; 7)marco de cualificaciones y estructura de los estudios; 8)reconocimiento; 9)transparencia, y 10)mecanismos de control y calidad (Leuven/Louvain-la-Neuve Communiqué, 2010).

Medimos el grado de implantación de los objetivos preguntando a profesores y alumnos sobre el grado de desarrollo de los objetivos del EEES en su universidad. Para ello utilizamos 10 preguntas, una por objetivo, mediante una escala de medición de 5 puntos tipo Likert.

### 3.3. Análisis de los datos

Para contrastar las hipótesis planteadas aplicamos el análisis de regresión lineal múltiple, siguiendo el método de introducción por pasos. Como la investigación se realiza sobre 2 grupos poblaciones, consideramos necesario comprobar la existencia de desviaciones en las medias de las opiniones generadas por alumnos y profesores. Para ello, llevamos a cabo un análisis de la varianza (ANOVA). Los resultados de este análisis indicaron que tan solo 2 de las 10 variables analizadas no eran significativas ( $<0,05$ ), por lo que existen diferencias significativas en las opiniones de ambos grupos respecto a la implantación de los objetivos del EEES. En consecuencia, decidimos contrastar la hipótesis de la investigación mediante 2 modelos de regresiones. En primer lugar analizamos la hipótesis teniendo en cuenta las opiniones de los profesores (modelo 1) y en segundo lugar la de los alumnos (modelo 2).

## 4. Resultados

Las tablas 2 y 3 muestran las medias, las desviaciones estándar y las correlaciones de todas las relaciones examinadas en el estudio. En la tabla 4 se indican los resultados del análisis de regresión entre la legitimidad pragmática y la implantación de los objetivos del EEES, desde el punto de vista de los profesores (modelo 1), así

**Tabla 2**

Media, desviación estándar y correlaciones del grupo profesores

	Media	Desviación típica	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Legitimidad pragmática	3,25	1,16										
2 Dimensión social	4,17	1,01	0,200**									
3 Formación continua	3,41	1,08	0,365**	0,326**								
4 Empleabilidad	3,03	1,11	0,287**	0,254**	0,439**							
5 Aprendizaje centrado en el estudiante	3,47	1,06	0,396**	0,178*	0,419**	0,384**						
6 Movilidad	3,23	1,18	0,247**	0,238**	0,373**	0,326**	0,312**					
7 Financiación	3,27	1,17	0,403**	0,329**	0,382**	0,343**	0,385**	0,376**				
8 Marco de cualificaciones y estructura de los estudios	3,33	1,20	0,388**	0,195**	0,362**	0,299**	0,351**	0,308**	0,363**			
9 Reconocimiento	3,48	1,07	0,293**	0,164**	0,320**	0,311**	0,397**	0,286**	0,306**	0,673**		
10 Transparencia	3,67	1,00	0,313**	0,333**	0,338**	0,345**	0,298**	0,321**	0,416**	0,311**	0,323**	
11 Mecanismos de control y calidad	3,35	1,17	0,420**	0,263**	0,470**	0,409**	0,422**	0,333**	0,426**	0,397**	0,390**	0,453**

\*\* p&lt;0,01.

**Tabla 3**

Media, desviación estándar y correlaciones del grupo alumnos

	Media	Desviación típica	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Legitimidad pragmática	3,13	1,15										
2 Dimensión social	3,39	1,08	0,338**									
3 Formación continua	3,18	0,99	0,431**	0,537**								
4 Empleabilidad	2,64	1,19	0,403**	0,440**	0,594**							
5 Aprendizaje centrado en el estudiante	3,32	1,07	0,390**	0,422**	0,571**	0,533**						
6 Movilidad	3,16	1,09	0,421**	0,397**	0,517**	0,451**	0,534**					
7 Financiación	2,92	1,19	0,439**	0,426**	0,547**	0,512**	0,564**	0,564**				
8 Marco de cualificaciones y estructura de los estudios	3,03	1,16	0,462**	0,408**	0,537**	0,509**	0,552**	0,537**	0,626**			
9 Reconocimiento	3,11	1,12	0,446**	0,413**	0,511**	0,454**	0,525**	0,571**	0,600**	0,721**		
10 Transparencia	3,21	1,10	0,453**	0,371**	0,484**	0,461**	0,515**	0,598**	0,573**	0,525**	0,493**	
11 Mecanismos de control y calidad	3,09	1,15	0,448**	0,404**	0,544**	0,449**	0,548**	0,547**	0,583**	0,579**	0,576**	0,641**

\*\* p&lt;0,01.

como del de los alumnos (modelo 2). El análisis de regresión del grupo profesores explica el 29,6% de la varianza de la legitimidad pragmática. A su vez, el grupo de alumnos explica el 31,3% de la varianza de la legitimidad pragmática. Tanto en el modelo 1 como en el 2, todas las variables independientes significativas presentan un coeficiente beta positivo. Estos resultados confirman la hipótesis 1.

## 5. Discusión y conclusión

### 5.1. Implicaciones científicas

Esta investigación se ha llevado a cabo con el propósito de analizar el desarrollo de estrategias para alterar el tipo y la cantidad

de legitimidad de las organizaciones (Scott, 1995; Suchman, 1995; Deeds et al., 1997). Son escasas las investigaciones empíricas en este campo. Este hecho se encuentra posiblemente motivado por uno de los continuos problemas de la legitimidad, su medición (Bozeman, 1993; Suchman, 1995). Para el análisis de esta investigación nos hemos fijado en la dimensión pragmática de la legitimidad.

Los resultados alcanzados apoyan la hipótesis 1, en la que se argumenta que aumentar el grado de implantación de los objetivos de una organización se encuentra relacionado positivamente con el aumento del grado de legitimidad de la organización. Además, este apoyo es más significativo, pues la hipótesis ha sido confirmada tanto por los agentes externos de la organización (alumnos), en forma de validez, y también por los agentes internos (profesores),

**Tabla 4**

Resultados del análisis de la legitimidad pragmática

	Variables independientes	Beta	t	Sig
<i>Modelo 1: profesores</i>				
3	Formación continua	0,084	2,229	0,026
5	Aprendizaje centrado en el estudiante	0,149	4,019	0,000
7	Financiación	0,186	5,025	0,000
8	Marco de cualificaciones y estructura de los estudios	0,166	4,597	0,000
11	Mecanismos de control y calidad	0,174	4,470	0,000
	R cuadrado corregida	0,296		
	Tamaño de la muestra	707		
<i>Modelo 2: alumnos</i>				
3	Formación continua	0,131	3,169	0,002
4	Empleabilidad	0,099	2,470	0,014
8	Marco de cualificaciones y estructura de los estudios	0,151	3,079	0,002
9	Reconocimiento	0,128	2,769	0,006
10	Transparencia	0,202	5,279	0,000
		0,313		
		758		

en forma de corrección. Hasta el momento no tenemos conocimiento de investigaciones empíricas similares. Sin embargo, en el plano teórico, nuestros resultados son congruentes con la propuesta de Suchman (1995), quien consideraba que la mejor manera de ganar legitimidad es simplemente ajustarse y cumplir con lo que quiere el entorno.

Este estudio también ha demostrado que los grupos de interés de una organización pueden tener opiniones dispares sobre el grado de implantación de los objetivos. Parece que existen diferencias de apreciación entre los grupos de interés internos (profesores) y externos (alumnos) a la hora de establecer cuál es el grado de cumplimiento de un objetivo. Esta circunstancia ha sido ampliamente observada en la literatura (véase Deephouse y Suchman, 2008). Zimmerman y Zeitz (2002), al igual que Diez-Martin, Blanco-González y Prado-Román (2010b), sugieren que existe una necesidad de mayor investigación sobre la manera en que confieren legitimidad las diferentes fuentes legitimadoras.

También se ha demostrado que, aunque los objetivos de una organización estén legitimados por la sociedad, el desarrollo de un objetivo legitimado no siempre sirve para obtener legitimidad pragmática. En nuestro estudio, podemos afirmar que los objetivos del EEES se encuentran legitimados desde el momento en que más de 40 países están adheridos a estos objetivos. Esta circunstancia puede explicarse porque en nuestra investigación solo hemos hecho referencia a la legitimidad pragmática. 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 (Diez-Martin et al., 2010a). En este sentido, el grado de desarrollo de los objetivos podría afectar a la legitimidad moral o cognitiva y no a la pragmática.

## 5.2. Implicaciones gerenciales

Son varias las implicaciones gerenciales que se desprenden de esta investigación. En primer lugar, como Suchman (1995) y Oliver (1991) han propuesto, y Elsbach y Sutton (1992), Alcantara et al. (2006) y Tornikoski y Newbert (2007) han demostrado, las organizaciones no son simplemente elementos pasivos en el proceso de legitimación, sino que pueden trabajar activamente para influenciar y manipular las percepciones de su entorno. Nuestros resultados confirman que es posible gestionar estratégicamente el proceso de legitimidad organizativo. En este sentido, puesto que la implantación de los objetivos organizativos se encuentra relacionada positivamente con la obtención de legitimidad pragmática, los gerentes de las organizaciones podrían establecer sistemas de comunicación con sus grupos de interés para informarles del grado de implantación de los objetivos organizativos. En este caso, para obtener legitimidad pragmática no sería necesario esperar a conseguir por completo el objetivo organizativo propuesto, sino que es posible ir ganando legitimidad mientras se van ejecutando las acciones conducentes a dicho objetivo. Los beneficios de desarrollar acciones estratégicas para ganar legitimidad han sido demostrados por Tornikoski y Newbert (2007), quienes observan una relación positiva con los resultados organizativos en las organizaciones de nueva creación.

También, puesto que las fuentes de legitimidad no muestran un especial interés sobre si un determinado objetivo se encuentra más implantado que otro, los gerentes de las organizaciones podrían discriminar en esfuerzo a la hora de implantar los objetivos organizativos; por ejemplo, atendiendo a las necesidades o los recursos disponibles de la organización, sin que por ello disminuya el grado de legitimidad alcanzado.

En el caso específico del EEES, los gobiernos y las universidades podrían centrar sus esfuerzos para conseguir una mayor aceptación de este proceso por parte de la sociedad sobre la implantación de los objetivos: Formación continua, Aprendizaje centrado en el estudiante, Financiación, Marco de cualificaciones y estructura de los estudios, Mecanismos de control y calidad, Empleabilidad, Reconocimiento y Transparencia. La implantación de estos objetivos ha demostrado una relación positiva con la legitimidad pragmática del EEES. En este sentido, Suchman (1995) considera que las acciones que sirven para obtener legitimidad pragmática pueden necesitar un menor esfuerzo y, por lo tanto, serían más fáciles de ejecutar.

## 5.3. Limitaciones y futuras líneas de investigación

Este estudio pretende analizar la relación entre la legitimidad y el grado de implantación de los objetivos organizativos. Sin embargo, los resultados deben interpretarse con cautela y considerarse como aproximaciones, hasta que puedan ser confirmados con nuevos estudios empíricos. A pesar de los resultados alcanzados y la utilidad de sus implicaciones, el estudio presenta varias limitaciones que sugieren áreas para futuras investigaciones.

En primer lugar, nuestro estudio se ha centrado sobre un proceso institucional muy específico que presenta unas particularidades especiales. Nuestros resultados podrían aplicarse a este tipo de procesos institucionales, especialmente los pertenecientes a ámbitos públicos y también académicos. No obstante, este tipo de procesos es similar a otros; por ejemplo, una gran parte de los procesos desarrollados desde el Gobierno de la Unión Europea o incluso provenientes de otros ámbitos gubernamentales. Por lo tanto, nuestro estudio podría generalizarse a la teoría institucional. En el futuro, nuevas investigaciones podrían comparar las hipótesis aquí formuladas en otro tipo de procesos y organizaciones, pertenecientes a distintos ámbitos de actividad, por ejemplo entre organizaciones pertenecientes al sector privado. De este modo podrían analizarse las divergencias que puedan existir entre distintos entornos.

A su vez, los datos utilizados para analizar las variables del estudio provienen únicamente de 2 grupos de la comunidad universitaria. No han podido tenerse en cuenta las opiniones del personal de administración y servicios, por lo que el análisis de la legitimidad queda incompleto. Futuros estudios deberían analizar las hipótesis propuestas teniendo en cuenta todos los grupos de interés de la organización.

Por último, el estudio solo ha tenido en cuenta la relación de la implantación de los objetivos con la legitimidad pragmática. Futuras investigaciones podrían analizar la relación entre el desarrollo de los objetivos del EEES y las demás dimensiones de legitimidad. Esto podría servir para establecer las posibles sinergias o conflictos entre las dimensiones de la legitimidad. Para ello podrían utilizarse las dimensiones de legitimidad propuestas por Suchman (1995).

## Bibliografía

- Alcantara, L., Mitsuhashi, H., y Hoshino, Y. (2006). Legitimacy in international joint ventures: It is still needed. *Journal of International Management*, 12(4), 389–407.
- Aldrich, H. E. (1995). Entrepreneurial strategies in new organizational populations. In I. Bull, H. Thomas, & G. Willard (Eds.), *Entrepreneurship: Perspectives on Theory Building* (pp. 91–108). New York: Elsevier.
- Aldrich, H. E., y Fiol, C. M. (1994). Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of Management Review*, 19(4), 645–670.
- Arnold, S., Handelman, J., y Tigert, D. (1996). Organizational legitimacy and retail store patronage. *Journal of Business Research*, 35(3), 229–239.
- Ashforth, B. E., y Gibbs, B. W. (1990). The double-edge of organizational legitimization. *Organization Science*, 1, 177–194.
- Bansal, P., y Clelland, I. (2004). Talking trash: legitimacy, impression management, and unsystematic risk in the context of the natural environment. *Academy of Management Journal*, 47(1), 93–103.
- Baum, J. A., y Oliver, C. (1992). Institutional embeddedness and the dynamics of organizational populations. *American Sociological Review*, 57, 540–559.
- Baum, J. A., y Oliver, C. (1991). Institutional linkages and organizational mortality. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 187–219.

- Bianchi, C. C., y Ostale, E. (2006). Lessons learned from unsuccessful internationalization attempts: Examples of multinational retailers in Chile. *Journal of Business Research*, 59(1), 140–147.
- Bozeman, B. (1993). Understanding the roots of publicness. In B. Sutton (Ed.), *The Legitimate Corporation*. Cambridge, MA: Blackwell.
- Deeds, D. L., Mang, P. Y., y Frandsen, M. (1997). The quest for legitimacy: A study of biotechnology IPO's. Congreso Anual de la Academy of Management. Boston.
- Deephouse, D., y Suchman, M. (2008). Legitimacy in organizational institutionalism. In R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, & K. Sahlin-Andersson (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. London: Sage.
- Deephouse, D. L. (1996). Does isomorphism legitimate? *Academy of Management Journal*, 39(4), 1024–1039.
- Deephouse, D. L., y Carter, S. M. (2005). An examination of differences between organizational legitimacy and organizational reputation. *Journal of Management Studies*, 42(2), 329–360.
- Déniz Déniz, M., y García Cabrera, A. (2011). El isomorfismo mimético y las ventajas de localización como determinantes de la elección del modo de entrada. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 20(1), 105–122.
- Diez-Martin, F., Blanco-González, A., y Prado-Román, C. (2010a). Legitimidad como factor clave del éxito organizativo. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(3), 127–143.
- Diez-Martin, F., Blanco-González, A., y Prado-Román, C. (2010b). Measuring organizational legitimacy: the case of Mutual Guarantee Societies. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa*, 13(43), 115–143.
- DiMaggio, P. J., y Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147–160.
- EHEA Bologna Process [consultado 23 Feb 2012]. Disponible en: <http://www.ehea.info/article-details.aspx?ArticleId=5>
- Elsbach, K., y Sutton, R. (1992). Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions: A marriage of institutional and impression management theories. *Academy of Management Journal*, 35(4), 699–738.
- Garland, R. (1991). The mid-point on rating scale: Is it desirable? *Marketing Bulletin*, 2, 66–77.
- Glynn, M. A., y Abzug, R. (2002). Institutionalizing identity: Symbolic isomorphism and organizational names. *Academy of Management Journal*, 45(1), 267–280.
- Hannan, M. T., y Carroll, G. R. (1992). *Dynamics of Organizational Populations: Density, Legitimation, and Competition*. New York: Oxford University Press.
- Human, S. E., y Provan, K. G. (2000). Legitimacy building in the evolution of small firm multilateral networks: a comparative study of success and demise. *Administrative Science Quarterly*, 45(2), 327–365.
- Johnson, C. (2004). Introduction: Legitimacy processes in organizations. In C. Johnson (Ed.), *Research in the Sociology of Organizations* (pp. 1–24). Amsterdam: Elsevier JAI.
- Komorita, S. S. (1963). Attitude content, intensity, and the neutral point on a Likert scale. *The Journal of Social Psychology*, 61, 327–334.
- Leuven/Louvain-la-Neuve Communiqué (2010) [consultado 23 Feb 2012]. Disponible en: <http://www.ehea.info/article-details.aspx?ArticleId=3>
- Low, B., y Johnston, W. (2008). Securing and managing an organization's network legitimacy: The case of Motorola China Industrial Marketing Management. *Industrial Marketing Management*, 37(7), 873–879.
- Meyer, J. W., y Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Mezias, S. J. (1995). Using institutional theory to understand for-profit sectors: The case of financial reporting standards. In W. R. Scott, y S. Christensen (Eds.), *The Institutional Construction of Organizations* (pp. 164–196). Sage: Thousand Oaks, CA.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145–179.
- Parsons, T. (1960). *Structure and Process in Modern Societies*. Glencoe, IL: Free Press.
- Phillips, N., Lawrence, T. B., y Hardy, C. (2004). Discourse and institutions. *Academy of Management Review*, 29(4), 635–652.
- Ruef, M., y Scott, W. R. (1998). A multidimensional model of organizational legitimacy: Hospital survival in changing institutional environments. *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 877–904.
- Rutherford, M. W., y Buller, P. F. (2007). Searching for the legitimacy threshold. *Journal of Management Inquiry*, 16(1), 78–92.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Singh, J. V., Tucker, D. J., y House, R. J. (1986). Organizational legitimacy and the liability of newness. *Administrative Science Quarterly*, 31(2), 171–193.
- Stryker, R. (1994). Rules, resources, and legitimacy processes: Some implications for social conflict, order and change. *American Journal of Sociology*, 99(4), 847–910.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610.
- Suddaby, R., y Greenwood, R. (2005). Rhetorical strategies of legitimacy. *Administrative Science Quarterly*, 50(1), 35–67.
- Tornikoski, E. T., y Newbert, S. L. (2007). Exploring the determinants of organizational emergence: A legitimacy perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(2), 311–335.
- Westphal, J. D., Gulati, R., y Shortell, S. M. (1997). Customization or conformity? An institutional and network perspective on the content and consequences of TQM adoption. *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 366–394.
- Worcester, R. M., y Burns, T. E. (1975). A statistical examination of the relative precision of verbal scales. *Journal of the Market Opinion Research International*, 17(3), 181–197.
- Zaheer, S. (1995). Overcoming the liability of foreignness. *Academy of Management Journal*, 38(2), 341–363.
- Zimmerman, M., y Zeitz, G. (2002). Beyond survival: achieving new venture growth by building legitimacy. *Academy of Management Review*, 27(3), 414–431.
- Zucker, L. G. (1987). Institutional theories of organization. *Annual Review of Sociology*, 13, 443–464.