



Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa

www.elsevier.es/redee



Artículo

Por qué se institucionalizan las organizaciones

Ana Cruz-Suárez, Camilo Prado-Román y Francisco Díez-Martín *

Departamento de Economía de la Empresa, Universidad Rey Juan Carlos, Paseo de los Artilleros s/n, 28032 Madrid, España



INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Historia del artículo:

Recibido el 12 de enero de 2013

Aceptado el 23 de septiembre de 2013

On-line el 12 de diciembre de 2013

Códigos JEL:

M1

Palabras clave:

Teoría institucional

Institucionalización

Instituciones

RESUMEN

En esta investigación se analizan cuáles son los motivos por los que las organizaciones desarrollan actuaciones dirigidas a su institucionalización. Para ello, se analiza el concepto de institución y se describen los elementos que la definen: interés público, conformidad con las normas de la sociedad y continuidad en el tiempo. También se describen los motivos de institucionalización, agrupándolos en 3 categorías: presión de los *stakeholders*, competitividad y cuestiones éticas. Estas motivaciones se relacionan con las características de las instituciones. La principal aportación del trabajo consiste en la generación de un marco de investigación para seguir avanzando en el desarrollo de predicciones sobre el comportamiento de las instituciones, impulsando el avance de la teoría institucional.

© 2013 AEDEM. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos los derechos reservados.

Why companies go institutional

ABSTRACT

This research analyzes the reasons why organizations go institutional. To do this, the concept of institution is analyzed and the elements that define it are described: public interest, conformity to the rules of society, and continuity in time. It also describes the reasons of institutionalization, grouping them into three categories: pressure from stakeholders, competitiveness, and ethical issues. These motivations are related to the characteristics of institutions. The main contribution of the work consists in the generation of a research framework for moving forward in the development of predictions about the behavior of institutions, promoting the advancement of the Institutional Theory.

© 2013 AEDEM. Published by Elsevier España, S.L. All rights reserved.

Introducción

El papel de las instituciones ha ido creciendo con el tiempo y posiblemente seguirá aumentando (Hillman y Hitt, 1999). El papel que desempeñan las instituciones no se muestra únicamente en los estudios relacionados con la teoría institucional. Otros enfoques teóricos (p. ej., teoría de redes, ecología de las organizaciones, teoría de dependencia de recursos) también han aludido a la importancia del papel de las instituciones (Greenwood, Oliver, Sahlin y Suddaby, 2008).

Esto se produce así porque las instituciones influyen sobre las organizaciones. Para Barley (2008), las instituciones son estructuras sociales compuestas por costumbres que guían el comportamiento social en determinados contextos. Las instituciones representan las

creencias sociales, lo que es racional o la manera adecuada de hacer las cosas. De esta forma, puesto que se espera que las organizaciones se comporten de forma racional —es decir, conforme a los parámetros socialmente aceptados representados en las instituciones—, las primeras acaban por ajustarse a la manera de hacer las cosas de las segundas. Mediante este modo de proceder, las organizaciones demuestran su adecuación con la sociedad y ganan legitimidad (Scott, 1995).

«La legitimidad es el concepto central del análisis institucional» (Haveman y David, 2008, p. 579). Consiste en un estado que refleja la alineación cultural, el apoyo normativo o la consonancia con las reglas y leyes relevantes (Scott, 1995). Las organizaciones muy legitimadas son organizaciones muy institucionalizadas, con menor necesidad de justificación de sus actuaciones (Barley, 2008). En palabras de Zucker (1983, p. 25), algo se encuentra institucionalizado cuando «su alternativa podría ser literalmente impensable».

La importancia de la legitimidad radica en que la aceptación y la deseabilidad de las actividades de una organización, por su

* Autor para correspondencia.

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

entorno y grupos sociales, le permitirán acceder a los recursos necesarios para sobrevivir y crecer (Zimmerman y Zeitz, 2002). Son varias las investigaciones que apoyan esta relación (Baum y Oliver, 1991; Díez-Martín, Prado-Román y Blanco-González, 2013; Hannan y Carroll, 1992; Li, Yang y Yue, 2007; Ruef y Scott, 1998; Singh, Tucker y House, 1986). Si bien las fuentes de legitimidad provienen de la audiencia, interna y externa, que observa a las organizaciones y desarrolla evaluaciones sobre sus actuaciones (Ruef y Scott, 1998), las organizaciones pueden desarrollar estrategias para alterar el tipo y la cantidad de legitimidad que poseen (Suchman, 1995).

Desde Meyer y Rowan (1977), los estudios sobre la institucionalización de las organizaciones han analizado varios aspectos que orientan este proceso (Haveman y David, 2008). Entre estos estudios, algunos autores han apuntado la necesidad de comprender cuáles son los motivos por los que se institucionalizan las organizaciones (Davis, 1973; Meyer y Rowan, 1977; Scott, 1987). Por ejemplo, del estudio de DiMaggio y Powell (1983) sobre el isomorfismo de las organizaciones se desprenden algunos de los motivos de institucionalización, a saber: para evitar sanciones, para respetar las obligaciones sociales o para conseguir el éxito. Entender estos motivos es fundamental para predecir el comportamiento de las organizaciones, así como para poder revelar los mecanismos que fomentan su institucionalización. Sin embargo, no encontramos en la literatura un modelo que integre todas estas motivaciones. Estas aparecen de forma disgregada en investigaciones aisladas.

En este punto, de forma análoga a Suchman (1995), quien se pregunta qué tipo de legitimidad (pragmática, moral o cognitiva) otorga una mayor legitimidad a las empresas, también podríamos preguntarnos qué relación existe entre los elementos que motivan la institucionalización de las organizaciones y las características propias de las instituciones. Volviendo al estudio de DiMaggio y Powell (1983), uno se podría preguntar si las organizaciones cuyo proceso de institucionalización se encuentra motivado, en mayor medida, por el intento de evitar sanciones presentan un mayor/menor nivel de institucionalización que las que inician el proceso, fundamentalmente para respetar las obligaciones sociales o para conseguir el éxito.

Así, el objetivo de esta investigación consiste en analizar cuáles son los mecanismos que desencadenan el proceso de institucionalización y mostrar su relación con los elementos característicos de una institución. Dar respuesta a este objetivo permitiría desarrollar predicciones sobre el comportamiento de las organizaciones y avanzar en el desarrollo de la teoría institucional. Para ello, se analizará el concepto de institución y los elementos que la definen. A continuación, se procederá a la elaboración de un modelo de motivaciones que relacionaremos con las características de las instituciones. Por último, se expondrán y discutirán las conclusiones y las principales implicaciones de la investigación.

El concepto de institución y sus características

Zucker (1987, p. 460) señala que para hacer más fiable la teoría institucional «debe ser dibujada y clarificada la línea entre lo que es una institución y lo que no es una institución». Por el contrario, autores como Czarniawska (2008) consideran que establecer definiciones sobre este concepto podría ocasionar la muerte de la teoría institucional tal y como la conocemos. En esta investigación consideramos necesario llegar a un acuerdo sobre el significado de institución. Del mismo modo que Litchfield (1956) y Thompson (1956), también entendemos que cualquier teoría organizativa debe estar compuesta por conceptos genéricos, adaptables a distintos tipos de organizaciones y contextos, permitiendo establecer relaciones que puedan ser evaluadas empíricamente. Otros autores también han apuntado la necesidad de aclarar el concepto de institución (p. ej., Haveman y David, 2008).

Sin embargo, el significado de institución «es algo que no está claro» (Davis, Diekmann y Tinsley, 1994, p. 550). Se trata de un término que va adquiriendo nuevos significados con el paso del tiempo (Scott, 1995), manteniéndose abierto a constructos conceptuales alternativos que se van adaptando a distintas situaciones. La tabla 1 muestra la evolución de este concepto.

Del análisis de la literatura se desprende la existencia de algunos elementos recurrentes en torno a este concepto y que nosotros consideramos forman parte de la esencia de toda institución: utilidad pública, conformidad con las normas de la sociedad, continuidad en el tiempo. A continuación desarrollamos este razonamiento.

Utilidad pública

A lo largo de los años, la literatura ha entendido que únicamente podía considerarse como institución a las organizaciones que perseguían el interés público, entendiendo por interés público el conjunto de prácticas y estrategias encaminadas a la defensa del interés colectivo, la promoción de los derechos humanos y la justicia social (Clougherty, 2005). Para Hirsch (1975), las instituciones son un tipo específico de organización, como las prisiones, los hospitales, los orfanatos, las asociaciones de profesionales o las agencias gubernamentales. En este punto, el enfoque inicial de institución se encontraría limitado únicamente a las organizaciones de carácter político (Clougherty, 2005); es decir, por las organizaciones que desarrollan políticas públicas y son dependientes de algún órgano gubernamental, a nivel nacional, regional o municipal (Edelman y Suchman, 1997). Así, las actuaciones de este tipo de organizaciones no se centrarían únicamente en la naturaleza del órgano político del que dependen, sino más bien en su utilidad pública. De este modo, los resultados de las actuaciones de estas organizaciones políticas se explicarían en función del interés público generado (Kalt y Zupan, 1984; Evans, 1995).

La falta de compromiso con la ética en los negocios, por aquellos que afirmaban que los negocios estaban libres de restricciones morales, es lo que motivó que las organizaciones económicas fueran conceptualmente separadas de otras organizaciones. En los negocios, los intereses de los propietarios tienen una prioridad absoluta —y a veces exclusiva— sobre cualquier otra consideración moral, ética o histórica. La supervivencia de la organización tradicional privada está ligada a los intereses de los propietarios y administradores. Un negocio tradicional se concibe como cualquier ocupación o asunto encaminado a obtener un beneficio. Un negocio busca lograr el máximo provecho persiguiendo, de forma exclusiva, el interés propio. Su supervivencia depende de las oportunidades que se presenten en cada momento. Su permanencia es circunstancial. Sin embargo, podemos preguntarnos si lo anterior obedece a una lógica insalvable, o bien se trata de comportamientos que unos adoptan y otros pueden rechazar. ¿Por qué un organismo privado no va a respetar el medio ambiente o ayudar a un colectivo social? ¿Por qué la eficiencia económica va a estar reservada a las organizaciones privadas y no a las públicas? La respuesta a estas cuestiones nos la proporciona la observación de que muchas organizaciones que no tienen carácter público —como las ONG (Arenas, Lozano y Albareda 2009), las organizaciones de consumidores o de resolución de conflictos (Morrill, 2001; Rao, Monin y Durand, 2003)—, desempeñan una función de interés público reconocido o gozan de gran prestigio dentro de un grupo social.

En este punto, Oliver (1991) propone que una institución es una entidad que desempeña una función de interés público reconocido o goza de gran prestigio dentro de un grupo social, sin tener en cuenta la propiedad o el carácter gubernamental de la misma. Así, el modo en el que definimos el concepto de institución nos lleva a un cambio de enfoque acerca de lo que es una institución. La distinción entre organización tradicional e institución ya no se encontraría en la división entre lo público o lo privado, o en su

Tabla 1
Evolución del concepto de institución

Autor	Concepto
Veblen (1899:1)	Patrones de actuación normalizados que se dan por sentado
Hughes (1936:180)	Algún tipo de sistema relativamente permanente de una clase social
Goffman (1961:15)	Lugares en los que las cosas suceden regularmente
Simmel (1964)	Estructuras sociales: p.ej., patrones sociales de actuación
Hirsch (1975)	Un tipo específico de organización, como las prisiones, los hospitales, los orfanatos, las asociaciones de profesionales o las agencias gubernamentales
Meyer y Rowan (1983:84)	Reglas, normas e ideologías de la sociedad que se dan por sentado
Douglas (1986, p. 41)	Grupos sociales legitimados
North (1990)	Las reglas del juego en una sociedad o país, incluyendo tanto las normas formales como las informales
Oliver (1991)	Entidad que desempeña una función de interés público reconocido o goza de gran prestigio, dentro de un grupo social
Scott (1995:33)	Estructuras y acciones cognitivas, normativas y regulativas que proporcionan estabilidad y significado al comportamiento social
Zimmerman y Zeitz (2002)	Organizaciones que siguen las reglas sociales del entorno donde operan, sin cuestionarlas, cambiarlas o infringirlas
Barley (2008)	Estructuras sociales compuestas por costumbres que guían el comportamiento social en determinados contextos. Estas estructuras son creadas por la sociedad y, por consiguiente, mantenidas o cambiadas por las personas
Palmer et al. (2008)	Una forma estable de organizar la actividad humana
Greenwood et al. (2008:4)	Comportamiento social repetitivo que se da por sentado y está respaldado por el sistema normativo y el entendimiento cognitivo que da significado al intercambio social y así permite la autorreproducción del orden social
Kostova et al. (2008:1001)	Creencias compartidas y aprobadas por la sociedad, resultado de un proceso social en el que la organización y sus agentes participan activamente

carácter jurídico, sino en el objeto de su actividad y la forma en que los grupos sociales las valoran y consideran.

Conformidad con las normas de la sociedad

La teoría institucional hace hincapié en el rol central de las normas y los procesos de socialización, dejando entrever que las instituciones podrían definirse como una colección de normas estables, roles e interpretaciones (Czarniawska, 2008). Para Scott (1995, p. 33), «las instituciones consisten en estructuras y acciones cognitivas, normativas y regulativas que proporcionan estabilidad y significado al comportamiento social». Es decir, una institución podría definirse como el comportamiento social repetitivo que se da por sentado y se encuentra sustentado por un sistema de normas.

Meyer y Rowan (1977) hicieron gran hincapié en la modernización social como algo que viene acompañado por el crecimiento de la «racionalización de los elementos institucionales» o «mitos racionales» que dan lugar a un creciente número de organizaciones, así como a la elaboración de las actuales formas de organización. Las instituciones modernas están racionalizadas y esos elementos racionalizados actúan como mitos, dando lugar a una organización más formal (Scott, 1995). De forma paralela, para North (1990) las instituciones se definen como las reglas del juego en una sociedad o país, incluyendo tanto las normas formales como las informales; por ejemplo, las convenciones, las normas de comportamiento y los códigos de conducta (Makino, Isobe y Chan, 2004).

Las instituciones son sistemas con fuerte énfasis en la persistencia y en la estabilidad como características definitorias clave. Parte de su poder reside en que sus actuaciones están consideradas adecuadas por la sociedad, por lo que a menudo no se ponen en cuestión ni se evalúa su eficacia o su adecuación (Meyer y Rowan, 1977). Las instituciones de una sociedad tienen un alto grado de estabilidad, y ello las convierte en el principal mecanismo para la estabilidad social (Scott, 1987).

Algunos investigadores se refieren a la institución como un modelo cultural (Greenwood et al., 2008). Son organizaciones que siguen las reglas sociales del entorno donde operan, sin cuestionarlas, cambiarlas o infringirlas (Zimmerman y Zeitz, 2002).

Continuidad en el tiempo

Palmer, Biggart y Dick, 2008 sugieren que una institución es una forma estable de organizar la actividad humana, y por lo tanto relativamente perdurable, porque los actores relevantes lo consideran adecuado, particularmente los que tienen más poder.

Una institución no es un organismo circunstancial sino un organismo que tiene aspiraciones de mantenerse en el tiempo. La institución no puede concebirse como algo estático. Pensar en no hacer nada más, renunciar al cambio, considerar que todo está lo suficientemente bien hecho, es contrario al concepto de institución. La institución se adapta y cambia, pero eso no excluye que además sea estable y confiable, pues las instituciones disponen de normas de comportamiento conocidas y aprobadas con transparencia, teniendo en cuenta las partes interesadas.

Una diferencia entre las organizaciones tradicionales y las instituciones es la forma de conseguir continuidad en el tiempo. En el campo técnico, las organizaciones consiguen recompensas en función de su eficiencia y de su eficacia, mientras que en el campo institucional las organizaciones se adecúan a las normas y regulaciones para recibir apoyo y legitimidad (Palmer et al., 2008). Esta circunstancia permite que las instituciones consigan una mayor continuidad porque, a pesar del grado de eficacia o de eficiencia obtenido, el apoyo de la sociedad —su legitimidad— favorecerá su continuidad en el tiempo. Algunos autores consideran que la legitimidad representa un factor clave de éxito para la supervivencia de las organizaciones (Meyer y Rowan, 1977; Zucker, 1987; Zimmerman y Zeitz, 2002).

Otra explicación sobre la continuidad de las instituciones la ofrece el nuevo institucionalismo. Mientras el viejo institucionalismo considera que el sistema de normas está creado, el nuevo considera que las normas también pueden generarse desde las propias instituciones. De esta forma, por un lado las instituciones son sistemas estables, pero por otro lado también son generadoras de cambio y nuevos comportamientos (Czarniawska, 2008) que les proporcionan continuidad.

Así, una de las características esenciales de las instituciones es su capacidad de adaptación y cambio (Greenwood y Hinings, 1996; Greenwood, Suddaby y Hinings, 2002). Toda institución lleva consigo el espíritu del cambio. La prueba es la prescindibilidad, es decir, la facilidad con que las prácticas de la organización son abandonadas en respuesta a las nuevas circunstancias y demandas (Selznick, 1996). Esta, que podría ser una mera característica, se convierte en algo esencial e incluso en un filtro excluyente para toda organización que no se cree con ese enfoque de perdurabilidad.

La institucionalización de las organizaciones

Meyer y Rowan (1977, p. 341) consideran que la institucionalización es el proceso mediante el cual «los procesos sociales, las obligaciones o la realidad se convierten en una norma como el *status*

social». Las organizaciones se convierten en instituciones cuando consiguen ese *status*. DiMaggio y Powell (1983) señalan que la institucionalización consiste en un proceso de imitación o mimetismo en el que, ante la incertidumbre de las alternativas, se adoptan elementos de éxito de otros individuos y organizaciones. Desde este punto de vista, la institucionalización consistiría en reproducir o copiar, en una organización, todo el sistema de normas sociales (Zucker, 1987). Para Suchman (1995), la institucionalización y la legitimación de las organizaciones son conceptos sinónimos. Las ventajas de ajustarse y cumplir las normas sociales serían, por ejemplo: el aumento del prestigio, la estabilidad, la legitimidad, el apoyo social, el compromiso interno y externo, el acceso a los recursos, la atracción de personal, la aceptación de la profesión, evitar ser cuestionado (DiMaggio y Powell, 1983; Meyer y Rowan, 1977).

Por el contrario, Oliver (1991) apunta que, de acuerdo con la teoría de la dependencia de los recursos, no ajustarse a las normas y creencias de la sociedad también puede conllevar algunas ventajas: mayor autonomía sobre el proceso de decisión, mayor flexibilidad para adaptarse a las contingencias que puedan aparecer, o la libertad para alterar o controlar el entorno de acuerdo a los objetivos de la organización.

Ante esta perspectiva, nuestro estudio se centrará en investigar por qué algunas organizaciones se acercan más al proceso de institucionalización, en perjuicio de otras ventajas asociadas a la desinstitucionalización (Oliver, 1992), así como, analizar cuáles son los motivos que desencadenan este proceso.

La literatura sugiere la existencia de al menos 3 grupos de motivos que promueven que las organizaciones se conviertan en instituciones: a) la presión de los *stakeholders*; b) la obtención de ventajas competitivas, y c) las cuestiones éticas. La figura 1 recoge los motivos de institucionalización de las organizaciones, señalando su relación con los elementos característicos de las instituciones.

Presión de los stakeholders

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. Las organizaciones que no se ajustan al entorno no sobreviven (Zaheer, 1995).

De acuerdo con investigadores anteriores (DiMaggio y Powell, 1983; Meyer y Rowan, 1977), los grupos que ejercen presión sobre las organizaciones incluyen tanto a los reguladores, a las asociaciones profesionales, a la opinión pública y a cualquier otro grupo de interés. Estos pueden presionar a las organizaciones para que actúen teniendo en cuenta intereses de colectivos particulares y/o de la comunidad en general. En este tipo de presión predominan la fuerza, el miedo y la conveniencia (Riquel Ligerio y Vargas Sánchez, 2012).

De acuerdo con la literatura, los motivos de institucionalización, derivados de la presión de los *stakeholders* hacen referencia al intento de las organizaciones por cumplir con las imposiciones, conseguir autorización e incentivos, adaptarse al contexto institucional y afrontar situaciones de incertidumbre.

Hipótesis 1. Una mayor presión de los stakeholders conduce a una mayor institucionalización de las organizaciones.

Imposición

Los *stakeholders* utilizan la imposición mediante normas, obligando a realizar determinadas actuaciones a las organizaciones. Por ejemplo, la influencia de la legislación como inductor de la responsabilidad medioambiental en las organizaciones ha sido ampliamente reconocida (Lawrence y Morell, 1995; Riquel Ligerio y Vargas Sánchez, 2012). Carroll (1979), señala que las organizaciones cumplen con la regulación por simple responsabilidad con sus

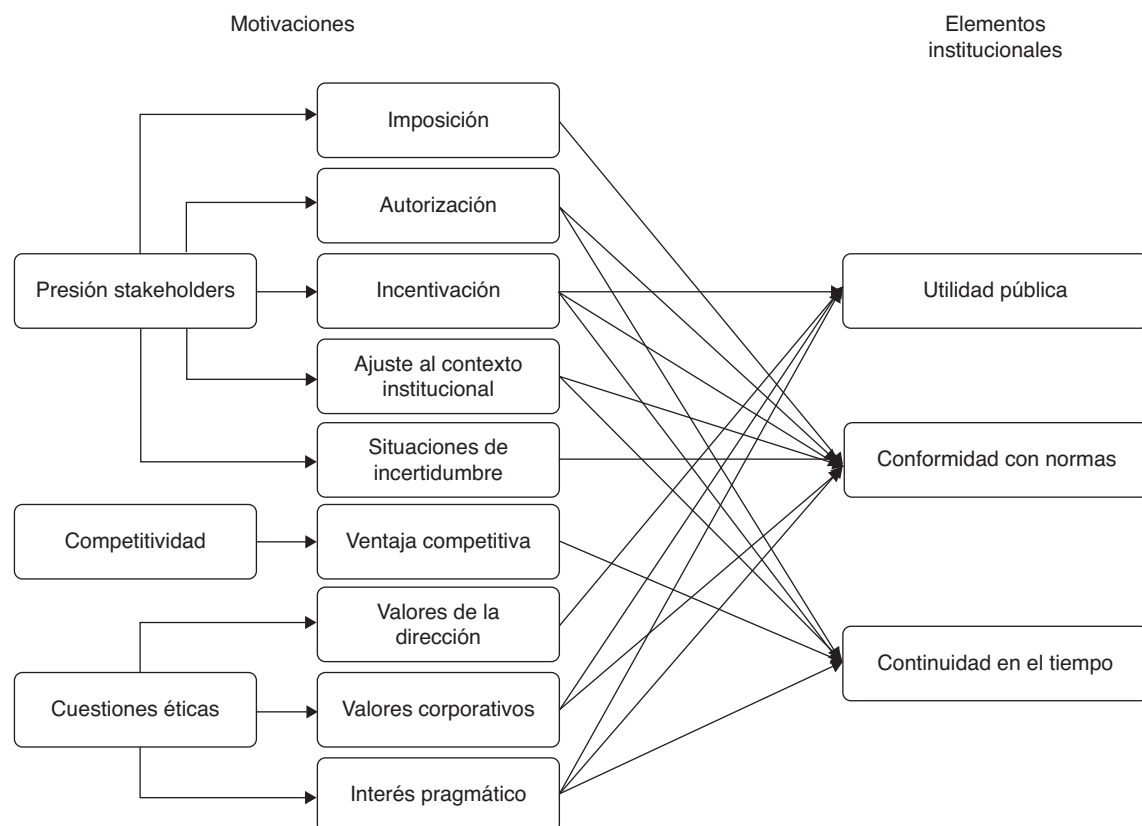


Figura 1. Motivos de institucionalización y su relación con las características de las instituciones.

stakeholders. Sin embargo, esto no siempre es así. Por ello, la legislación se utiliza como un instrumento para reafirmar la importancia del cumplimiento de las normas (Cordano, 1993). DiMaggio y Powell (1983) se refieren a este tipo de influencias como coercitivas. La legislación es gravosa para las empresas y restringe su flexibilidad en la toma de decisiones (Davis, 1973). La imposición conduce a que las organizaciones cumplan las regulaciones y normas fundamentalmente para evitar sanciones cuya relación coste-beneficio sea perjudicial (Wood, 1991; Hart, 1997). Autores como Oliver (1991) o Reid y Toffel (2009) señalan la capacidad de influencia de las presiones coercitivas en la toma de decisiones de la empresa.

Hipótesis 1a. Una mayor presión por imposición conduce a una mayor conformidad con las normas de la sociedad.

Autorización

La autorización consiste en la legitimación de las características o cualidades de una organización, por una entidad autorizada, para desarrollar una actividad. Se produce cuando una organización voluntariamente se ajusta a unos requerimientos, en busca de la aprobación de los agentes que la autorizan (Dornbusch y Scott, 1975). En el Espacio Europeo de Educación Superior la autorización es un factor clave. Cualquier organización de enseñanza puede impartir formación superior, pero si no reúne unos determinados requisitos, los títulos que expida no serán reconocidos oficialmente y tendrán solo el valor que cada individuo pueda darle a nivel personal. También encontramos la figura de la autorización cuando, para participar en determinados proyectos y contratos, las empresas deben disponer de una acreditación previa, demostrando el cumplimiento de normas o estándares establecidos y regulados por organismos públicos o privados (p.ej., no tener deudas con la seguridad social o con la agencia tributaria).

Algunas actuaciones de las organizaciones están dirigidas a eludir las posibles amenazas que puedan afectar a la licencia para operar de la empresa, lo que limitaría su supervivencia a largo plazo (Meyer y Rowan, 1977; Zucker, 1987). En otros casos, la adscripción de la organización al sistema de autorización está motivada por los riesgos de exclusión o marginación, dentro de un sector, de las organizaciones que no participan y disponen de acreditación. Esto podría causar efectos, como quedar excluidas de una serie importante de actividades y oportunidades que brinda el sector. Zimmerman y Zeitz (2002) y Brown (1998) asocian la falta de legitimidad con una menor capacidad de acceso a los recursos (Díez-Martín, Blanco-González y Prado-Román, 2010a).

Hipótesis 1b. Una mayor presión mediante autorización conduce a una mayor conformidad con las normas de la sociedad y a una mayor continuidad en el tiempo.

Incentivación

En ocasiones los *stakeholders* ofrecen incentivos a las organizaciones que actúan conforme a sus deseos (p.ej., generación de energía renovable) (Scott, 1987). Esos incentivos suelen mostrarse en forma de incentivos económicos y/o fiscales. Las organizaciones que desean beneficiarse de los incentivos deben cumplir con las condiciones especificadas por el regulador para la realización de determinados trabajos. Para ello, la organización destinataria debe proporcionar pruebas (explicación de quien realizó la actividad; cómo se realizaron los trabajos; quiénes son los beneficiarios de la actividad o cuál es su impacto), en forma de informes periódicos y aportación de documentación, sobre el cumplimiento de los requisitos. De este modo, las estrategias de incentivación, al ser seguidas por organizaciones que se adaptan a las pautas o realizan actividades marcadas por las condiciones de los incentivos, crean un mayor isomorfismo o similitud estructural. Deephouse (1996) demuestra

que las organizaciones que desarrollan estrategias de isomorfismo incrementan su legitimidad. A su vez, las organizaciones con mayor legitimidad aumentan su continuidad en el tiempo (Brown, 1998; Ruef y Scott, 1998; Li et al., 2007).

Hipótesis 1c. Una mayor presión mediante incentivación conduce a una mayor utilidad pública, conformidad con las normas de la sociedad y continuidad en el tiempo.

Ajuste al contexto institucional

Greenwood et al. (2008) señalan que las organizaciones se encuentran inmersas en un contexto institucional, donde se espera que actúen de forma racional. Este contexto se encuentra formado por los esquemas mentales de los *stakeholders*, quienes a su vez determinan lo que es racional. Dicho de otra manera, las normas, reglas e ideologías de la sociedad representan las conductas apropiadas por las que deberían regirse las organizaciones (Meyer y Rowan, 1983).

Las organizaciones saben que su diálogo con los *stakeholders* está condicionado por su sincronía con los enfoques políticos y las ideas de éstos. Para las organizaciones, seguir las señales e indicadores que emanan de los *stakeholders* es una posibilidad de mantener unas relaciones fluidas con ellos, en lugar de generar barreras en dichas relaciones. Si los *stakeholders* consideran que la forma de actuar de una organización no es deseable, correcta o apropiada, probablemente le retiraran su apoyo, reduciendo sus posibilidades de éxito (Deephouse y Suchman, 2008). También existe una conciencia en las organizaciones que si no abordan iniciativas sociales, los *stakeholders* pueden obligarles a ello (Bronn y Vidaver-Cohen, 2009). 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). A su vez, la voluntariedad de proceder en línea con los *stakeholders* puede otorgar una mayor flexibilidad en sus actuaciones, frente a la imposición. Para Simcic y Vidaver-Cohen (2009), ajustarse a las expectativas sociales está llegando a ser cada vez más importante para las organizaciones.

Hipótesis 1d. Un mayor interés por ajustarse al contexto institucional conduce a una mayor conformidad con las normas de la sociedad y continuidad en el tiempo.

Situaciones de incertidumbre

DiMaggio y Powell (1983) ponen de manifiesto que ante situaciones de incertidumbre en las que se debe tomar una decisión, la decisión más eficiente no es siempre conocida a priori. En estas situaciones, mientras mayor sea la incertidumbre sobre la eficiencia de las alternativas, menor impacto tendrán las características de las alternativas y mayor será el impacto que tendrán las fuerzas institucionales sobre la toma de decisión. Esta relación sugiere que la adopción de elementos institucionales puede beneficiar a las organizaciones, incluso si estos elementos no incrementan la eficiencia o la eficacia de la organización, porque las características de la eficiencia y de la eficacia de las alternativas son, a menudo, desconocidas (Palmer et al., 2008). De este modo, con el objetivo de afrontar las situaciones de incertidumbre, las organizaciones tienden a reducir el riesgo haciendo lo que hacen los demás. Es decir, tienden a convertirse en isomórficas, incluso cuando esta tendencia no conduce a mejorar la eficiencia organizativa.

En particular, la presión para participar en iniciativas sociales es a menudo generada por la propia comunidad empresarial, en igual medida que por las fuerzas institucionales externas al área empresarial. En esas situaciones, en las que los directivos sufren la presión de sus iguales para embarcarse en iniciativas sociales, estos perciben que la viabilidad de su empresa puede depender de

su capacidad para responder con eficacia. [Peloza \(2006\)](#) encuentra que, cuando ciertas empresas de referencia «suben el listón» a la hora de involucrarse en iniciativas sociales, las demás sienten la necesidad de aumentar su participación en iniciativas sociales para igualarse a sus competidores, en ocasiones sin datos que avalen la eficiencia de la iniciativa. [Zimmerman y Zeitz \(2002\)](#) también describen esta forma de actuar de las organizaciones. [Heugens y Lander \(2009\)](#) consideran que la adopción de prácticas, a través del mimetismo, persigue disminuir el riesgo percibido por el desarrollo de una idea innovadora.

Hipótesis 1e. Un mayor interés por la reducción de la incertidumbre conduce a una mayor conformidad con las normas de la sociedad.

Competitividad

Ventaja competitiva

Hoy en día las empresas se mueven en mercados altamente competitivos. Sobrevivir implica encontrar y mantener la ventaja competitiva ([Porter, 1985](#)). Este concepto no es contradictorio con el proceso de institucionalización. Al contrario, las instituciones no son estáticas, cambian con el paso del tiempo, adaptándose e incluso creando nuevas regulaciones, procesos de trabajo, tecnologías, etc. [Haveman y David \(2008\)](#) señalan que la institucionalización se encuentra relacionada tanto con la estabilidad de la organización como con la generación de cambios y nuevos comportamientos. En este sentido, [Oliver \(1997\)](#) señala que el capital institucional es necesario para aumentar y mantener la competitividad. Instituciones como Google o Coca Cola muestran estabilidad y además se encuentran a la vanguardia en procesos de trabajo, innovación, diferenciación de productos, etc. Se adaptan y también generan cambios en su sector.

El intento por ser cada vez más competitivo ha llevado a numerosas empresas a desarrollar actuaciones que les han conducido a ganar y mantener su legitimidad, por ejemplo mediante la obtención de certificados de calidad ([Zammuto, 2008](#)) o desarrollando acciones de responsabilidad social ([Bronn y Vidaver-Cohen, 2009](#)). La legitimidad es una fuente de ventaja competitiva en cuanto permite conseguir un mayor apoyo de los grupos de interés ([Choi y Shepherd, 2005](#)), entablar relaciones con proveedores, conseguir un mejor acceso a los inversores ([Cohen y Dean, 2005](#); [Higgins y Gulati, 2006](#)) y clientes. En definitiva, incrementar el acceso a recursos críticos para alcanzar el éxito ([Baum y Oliver, 1991](#); [Díez-Martín et al., 2013](#)). En este sentido, autores como [Starr y MacMillan \(1990\)](#) señalan que las organizaciones deben crear una impresión de viabilidad y legitimidad antes de poder recibir cualquier apoyo. Así, pueden desarrollar estrategias para alterar la legitimidad que poseen. En este sentido, una organización podría buscar la ventaja competitiva modificando las normas y comportamientos sociales mediante campañas de promoción, *lobbying*, proselitismo o generando innovaciones que otros deseen ([Suchman, 1995](#)). Organizaciones como Whatsapp han conseguido modificar la forma de comunicarse de la sociedad estableciendo los parámetros socialmente aceptados y consiguiendo así que otras organizaciones intenten copiar su forma de actuar.

[Singh et al. \(1986\)](#) analizan cómo las empresas más jóvenes tienden a perecer antes que las empresas más maduras, entre otros motivos por su falta de legitimidad. 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 maduras que ya poseen un determinado grado de legitimidad. Es decir, poseen una ventaja competitiva frente a las jóvenes. Esta carencia de legitimidad

impide, no solo a las jóvenes organizaciones, sino también al resto, el acceso a recursos indispensables para poder crecer.

Otros estudios han demostrado que la búsqueda de la ventaja competitiva, mediante el desarrollo de iniciativas aceptadas por la sociedad, no solo mejora la legitimidad de la organización, sino que además también resulta en otro tipo de ventaja, como la mejora de los procesos, los sistemas o la tecnología empleada en la organización ([Hart, 1995](#); [Bansal y Roth, 2000](#)).

Hipótesis 2. Un mayor interés por encontrar la ventaja competitiva conduce a una mayor institucionalización de las organizaciones, en cuanto favorece la continuidad en el tiempo

Cuestiones éticas

Otro motivo por el que se institucionalizan las organizaciones es su exposición a las cuestiones éticas. Estas emanan de los valores de la dirección, de la propia organización o incluso por interés estratégico. [Bansal y Roth \(2000\)](#) señalan que las organizaciones desarrollan iniciativas medioambientales no solo por interés estratégico (visión pragmática) sino también por responsabilidad social (visión ética).

Hipótesis 3. Un mayor interés por las cuestiones éticas conduce a una mayor institucionalización de las organizaciones.

Valores de la dirección

El proceso de toma de decisión a menudo se ha basado en los valores de individuos poderosos o en valores de la organización, en lugar de una norma de decisión ampliamente aplicada. El papel que desempeñan los miembros del equipo de dirección es fundamental para alentar a las empresas a comportarse de un modo que realce su papel ético en la sociedad ([Andersson y Bateman, 1998](#)). Los estudios de [Lawrence y Morell \(1995\)](#) y [Winn \(1995\)](#) así lo demuestran, cuando señalan que los responsables de la dirección de gestión ambiental de las organizaciones eran los de mayor nivel de la empresa.

Hipótesis 3a. Un mayor nivel de valores en la dirección conduce a un mayor nivel de utilidad pública de las organizaciones

Valores corporativos

[Carroll \(1979\)](#) hace referencia a las responsabilidades éticas de las corporaciones. Las responsabilidades éticas requieren que las empresas actúen en sus prácticas industriales, comerciales y de servicios de manera coherente con los valores de la sociedad. [Cascio, Young y Morris \(1997\)](#) ponían como ejemplo que aunque la reducción de la mano de obra es una práctica legal aceptable, su aplicación en determinados casos, de una forma estricta o contundente, puede provocar situaciones sociales muy duras que podrían ser consideradas como éticamente inaceptables. Las empresas éticamente motivadas actúan con comportamientos socialmente responsables porque es «lo correcto» ([Wood, 1991](#)).

Se han documentado actuaciones en las que «hacer lo correcto» parece un motivo más fuerte para la iniciativa social frente a los beneficios que se puedan generar para la marca ([Hahn y Scheermesser, 2006](#)). Por ejemplo, la noción de «sostenibilidad», por la que la empresa intenta cubrir la demanda de las generaciones actuales sin comprometer los recursos de las generaciones futuras, ha atraído una atención cada vez mayor en los últimos años ([Steurer, Langer, Konrad y Martinuzzi, 2005](#)).

En ocasiones, las empresas con problemas en las áreas de actividades sociales dirigen sus recursos excedentarios para realizar donaciones filantrópicas. [Carroll \(1979\)](#) considera las actividades filantrópicas como una categoría más de responsabilidades de la

empresa. Para él son medidas discrecionales adoptadas por las entidades empresariales que están más allá de sus obligaciones económicas, jurídicas y éticas. Las actuaciones filantrópicas se refieren a aquellas que proporcionan fondos u otras ayudas a grupos que no son relevantes o que no tienen capacidad de influencia, e incluso a grupos que ni siquiera son grupos interesados.

Hipótesis 3b. Un mayor nivel de valores corporativos conduce a una mayor conformidad de las organizaciones con las normas de la sociedad y nivel de utilidad pública.

Interés pragmático de la ética

Meyer y Rowan (1977) afirman que en lugar de hacer cambios sustantivos, las organizaciones pueden elegir una estrategia de conformidad ceremonial. Es decir, las organizaciones pueden adoptar ciertas prácticas, altamente visibles y pertinentes, que sean coherentes con las expectativas sociales, dejando intactas las operaciones esenciales de la organización (Chen, Patten y Roberts, 2007). En este sentido, algunos investigadores apoyan la idea de que los motivos estratégicos han sustituido a los altruistas para determinar la implicación social de una empresa (Kotler y Lee, 2005; Karnani, 2011). Ashforth y Gibbs (1990) argumentan que la filantropía corporativa también podría utilizarse como una herramienta de legitimación. Es decir, las empresas pueden hacer contribuciones para proyectar una imagen de desempeño social positiva, en un esfuerzo por mitigar o compensar una pobre actividad en materias sociales (Williams y Barrett, 2000). Las contribuciones filantrópicas parecen ofrecer a las empresas un remedio parcial para la reparación de su legitimidad (Suchman, 1995; Chen et al., 2007).

Bronn y Vidaver-Cohen (2009) encontraron que las motivaciones morales y las perspectivas estratégicas son tomadas en consideración a la vez. Las iniciativas sociales podían mejorar la rentabilidad (Orlitzky, Schmidt y Rynes, 2003), fortalecer la reputación y fomentar el compromiso de los trabajadores con la empresa. Aunque también se utilizaban para «hacer del mundo un lugar mejor» (Graafland y van de Ven, 2006). En la línea anterior, Galaskiewicz y Colman (2006) encontraron que si bien algunos de los participantes en el estudio se centraban en el modo en el que las actividades benéficas podían hacer avanzar sus «causas» personales o reportar beneficio a la organización, muchos creían de manera sincera que las empresas tienen el deber de mejorar las comunidades locales y crear un mundo mejor para el futuro.

Compartiendo recursos con organizaciones sin ánimo de lucro, patrocinando iniciativas sociales en países menos desarrollados o adoptando actividades proactivas para proteger el patrimonio natural, la empresa no solo puede hacer avanzar ciertas causas sociales, sino también tender puentes hacia el sector público que implicarán un mejor futuro para el conjunto de la sociedad (Bansal y Roth, 2000; Hahn y Scheermesser, 2006).

Hipótesis 3c. Un mayor interés pragmático de la ética conduce a una mayor conformidad de las organizaciones con las normas de la sociedad, utilidad pública y continuidad en el tiempo.

Implicaciones y conclusiones

El papel de las instituciones es fundamental en el análisis del comportamiento de las organizaciones debido a la influencia que ejercen sobre estas. Con el objeto de entender mejor este papel, existen varias líneas de investigación (Greenwood et al., 2008). De entre ellas, esta investigación ha tenido como objetivo analizar por qué se institucionalizan las organizaciones. Es decir, se analizan cuáles son los motivos por los que las organizaciones desarrollan actuaciones dirigidas a su institucionalización. Con este propósito, el análisis de la literatura nos ha permitido elaborar un modelo teórico sobre los motivos de institucionalización, los cuales se podrían

agrupar en 3 grandes grupos: presión de los *stakeholders*, competitividad y cuestiones éticas. Estas motivaciones muestran coherencia con los mecanismos de institucionalización descritos en la literatura (DiMaggio y Powell, 1983) para conseguir y mantener la legitimidad, a saber: procesos miméticos para obtener legitimidad cognitiva, procesos coercitivos para conseguir legitimidad regulativa y procesos normativos para la legitimidad normativa (Scott, 1995).

Además, las motivaciones descritas en la investigación han sido relacionadas con las características de las instituciones. Para ello, se ha analizado el concepto de institución y los elementos que la definen: utilidad pública, conformidad con las normas y continuidad en el tiempo. Esto es esencial para poder establecer relaciones que puedan ser evaluadas empíricamente. El estudio de las motivaciones y las características de las instituciones nos ha permitido proponer un conjunto de hipótesis que relacionan ambos tipos de variables. Así, se establece un marco de investigación para poder seguir avanzando en el desarrollo de la teoría institucional, mostrando los mecanismos que fomentan la institucionalización de las organizaciones y favoreciendo también el desarrollo de predicciones sobre el comportamiento de las organizaciones.

El análisis del modelo propuesto permite asumir que el proceso de institucionalización es equifinal. Katz y Kahn (1978) sugirieron que un sistema puede alcanzar el mismo resultado partiendo de condiciones iniciales distintas y siguiendo caminos distintos. Aplicado al proceso de institucionalización, podría considerarse la existencia de distintos patrones de comportamiento conducentes a la institucionalización de las organizaciones. Por ejemplo, una organización podría institucionalizarse como consecuencia de atender las presiones externas, mientras otra podría hacerlo por la búsqueda de ventajas competitivas. No existe un único camino para convertirse en una institución, por lo que los gestores de las organizaciones podrían optar por el camino más acorde a sus circunstancias. Bansal y Roth (2000) llegan a conclusiones similares en el campo de la responsabilidad medioambiental.

La limitación principal de esta investigación se encuentra en que muestra un modelo teórico, surgido de la revisión de la literatura, que necesita ser comprobado empíricamente. Futuras investigaciones podrían comenzar analizando las hipótesis planteadas en esta investigación. Así, de forma similar a la propuesta por Suchman (1995) sobre la legitimidad de las organizaciones, aquí podría determinarse el efecto que ejerce cada uno de los motivos sobre el grado de institucionalización de una organización. Para ello, habría que determinar el grado de institucionalización de las organizaciones. Esto podría realizarse atendiendo al grado de utilidad pública, conformidad con las normas de la sociedad y continuidad en el tiempo de cada organización. Una forma de medir el grado de utilidad pública de una organización podría ser atendiendo al grado de responsabilidad social corporativa de la misma (p. ej., FTSE4Good, 100 best corporate citizens by Business Ethics, Social Responsibility Initiative reports o Fortune America's Most Admired Corporations). El grado de conformidad con las normas de la sociedad podría observarse teniendo en cuenta el número de sanciones recibidas por la organización, o su grado de legitimidad pragmática y moral (Díez-Martín, Blanco-González y Prado-Román, 2010b; Riquel Ligeró y Vargas Sánchez, 2012). La continuidad en el tiempo podría observarse atendiendo al número de años de la organización o a su grado de legitimidad cognitiva.

Agradecimientos

Agradecemos al profesor Emilio Díez de Castro sus recomendaciones y sugerencias, indispensables para el desarrollo de esta investigación.

Bibliografía

- Andersson, L. M. y Bateman, T. S. (1998). *Championing natural environmental issues in business organizations. Working paper*. Philadelphia Saint Joseph's University.
- Arenas, D., Lozano, J. M. y Albareda, L. (2009). The role of NGOs in CSR: Mutual perceptions among stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 88, 175–197.
- Ashforth, B. E. y Gibbs, B. W. (1990). The double-edge of organizational legitimization. *Organization Science*, 1(2), 177–194.
- Bansal, P. y Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43(4), 717–738.
- Barley, S. R. (2008). Coalface institutionalism. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 491–518). London: Sage.
- Baum, J. A. C. y Oliver, C. (1991). Institutional linkages and organizational mortality. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 187–218.
- Bronn, P. S. y Vidaver-Cohen, D. (2009). Corporate motives for social initiative: Legitimacy, sustainability, or the bottom line? *Journal of Business Ethics*, 87(1), 91–109.
- Brown, A. D. (1998). Narrative, politics and legitimacy in an IT implementation. *Journal of Management Studies*, 35(1), 35–58.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505.
- Cascio, W. F., Young, C. E. y Morris, J. R. (1997). Financial consequences of employment change decisions in major us corporations. *Academy of Management Journal*, 40(5), 1175–1189.
- Chen, J. C., Patten, D. M. y Roberts, R. W. (2007). Corporate charitable contributions: A corporate social performance or legitimacy strategy? *Journal of Business Ethics*, 82, 131–144.
- Choi, Y. R. y Shepherd, D. A. (2005). Stakeholder perceptions of age and other dimensions of newness. *Journal of Management*, 31(4), 573–596.
- Clougherty, J. A. (2005). Antitrust holdup source, cross-national institutional variation, and corporate political strategy implications for domestic mergers in a global context. *Strategic Management Journal*, 26, 769–790.
- Cohen, B. D. y Dean, T. J. (2005). Information asymmetry and investor valuation of IPOs: Top management team legitimacy as a capital market signal. *Strategic Management Journal*, 26(7), 683–690.
- Cordano, M. (1993). Making the natural connection: Justifying investment in environmental innovation. *Proceedings of the International Association for Business and Society*, 530–537.
- Czarniawska, B. (2008). How to misuse institutions and get away with it: Some reflections on institutional theory(ies). In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 769–782). London: Sage.
- Davis, G. F., Diekmann, K. A. y Tinsley, C. H. (1994). The decline and fall of the conglomerate firm in the 1980s: The deinstitutionalization of an organizational form. *American Sociological Review*, 59(4), 547–570.
- Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16(2), 312–322.
- Deephouse, D. y Suchman, M. (2008). Legitimacy in organizational institutionalism. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 49–77). London: Sage.
- Deephouse, D. L. (1996). Does isomorphism legitimate? *Academy of Management Journal*, 39(4), 1024–1039.
- Diez-Martín, F., Blanco-González, A. y Prado-Román, C. (2010). Legitimidad como factor clave del éxito organizativo. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(3), 127–143.
- Diez-Martín, F., Blanco-González y Prado-Román, C. (2010). Measuring organizational legitimacy: The case of mutual guarantee societies. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, 43, 115–143.
- Diez-Martín, F., Prado-Román, C. y Blanco-González, A. (2013). Beyond legitimacy: Legitimacy types and organizational success. *Management Decision*, 51(5).
- DiMaggio, P. J. y Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Dornbusch, S. M. y Scott, W. R. (1975). *Evaluation and the Exercise of Authority*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Douglas, M. (1986). *How Institutions Think*. London: Routledge and Kegan Paul.
- Edelman, L. B. y Suchman, M. C. (1997). The legal environments of organizations. *Annual Reviews of Sociology*, 23, 479–515.
- Evans, P. (1995). *Embedded Autonomy: States and Industrial Transformation*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Galaskiewicz, J. y Colman, M. S. (2006). Collaboration between corporations and non-profit organizations. In W. W. Powell y R. Steinberg (Eds.), *The Nonprofit Sector: A Research Handbook* (pp. 180–204). New Haven, CT: Yale University Press.
- Goffman, E. (1961). *Asylums. Essays on the social situation of mental patients and other inmates*. Harmondsworth: Meddlesesex Penguin Books.
- Graafland, J. y van de Ven, B. (2006). Strategic and moral motivation for corporate social responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*, 22, 111–123.
- Greenwood, R. y Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*, 21(4), 1022–1054.
- Greenwood, R., Suddaby, R. y Hinings, C. R. (2002). Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. *Academy of Management Journal*, 45(1), 58–80.
- Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K. y Suddaby, R. (2008). *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. London: Sage.
- Hahn, T. y Scheermesser, M. (2006). Approaches to corporate sustainability among German companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 13(3), 150–165.
- Hannan, M. T. y Carroll, G. (1992). In J. J. Boonstra (Ed.), *Dynamics of organizational populations: Density, legitimation, and competition*. Oxford University Press.
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986–1014.
- Hart, S. L. (1997). Beyond greening: Strategies for a sustainable world. *Harvard Business Review*, 75(1), 66–76.
- Haveman, H. A. y David, R. J. (2008). Ecologists and institutionalists: Friends or foes? In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 573–595). London: Sage.
- Heugens, P. y Lander, M. W. (2009). Structure! Agency! (and other quarrels): A meta analysis of institutional theories of organization. *Academy of Management Journal*, 52(1), 61–85.
- Higgins, M. C. y Gulati, R. (2006). Stacking the deck: The effects of top management backgrounds on investor decisions. *Strategic Management Journal*, 27(1), 1–25.
- Hillman, A. J. y Hitt, M. A. (1999). Corporate political strategy formulation: A model of approach, participation, and strategy decisions. *Academy of Management Review*, 24(4), 825–842.
- Hirsch, P. M. (1975). Organizational effectiveness and the institutional environment. *Administrative Science Quarterly*, 20(3), 327–344.
- Hughes, E. C. (1936). The ecological aspects of institutions. *American Sociological Review*, 1, 180–189.
- Kalt, J. P. y Zupan, M. A. (1984). Capture and ideology in the economic theory of politics. *American Economic Review*, 74, 279–300.
- Karnani, A. (2011). Doing well by doing good: The grand illusion. *California Management Review*, 53(2), 69–86.
- Katz, D. y Kahn, F. R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
- Kostova, T., Roth, K. y Dacin, M. (2008). Institutional theory in the study of multinational corporations: a critique and new directions. *Academy of Management Review*, 33(4), 994–1006.
- Kotler, P. y Lee, N. (2005). *Lee Corporate Social Responsibility, Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Lawrence, A. T. y Morell, D. (1995). Leading-edge environmental management: Motivation, opportunity, resources and processes. In D. Collins y M. Starik (Eds.), *Research in Corporate Social Performance and Policy* (pp. 99–126). Greenwich, CT: JAI Press.
- Li, J. T., Yang, J. Y. y Yue, D. R. (2007). Identity community, and audience: How wholly owned foreign subsidiaries gain legitimacy in China. *Academy of Management Journal*, 50(1), 175–190.
- Litchfield, E. H. (1956). Notes on a general theory of administration. *Administrative Science Quarterly*, 1(1), 3–29.
- Makino, S., Isobe, T. y Chan, C. M. (2004). Does country matter? *Strategic Management Journal*, 25(10), 1027–1043.
- Meyer, J. W. y Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations formal-structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Meyer, J. W., Rowan, B., 1983. The structure of educational organizations. En J. W. Meyer y W. R. Scott (Eds.), *Organizational Environments: Ritual and Rationality*, Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Morrill, J. (2001). The Causes and Course of the British Civil Wars. In N. H. Keeble (Ed.), *The Cambridge Companion to Writing of the English Revolution* (pp. 13–31). Cambridge: Cambridge University Press.
- North, D. C. (1990). *Institutions Institutional Change and Economic Performance*. New York: Cambridge University Press.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145–179.
- Oliver, C. (1992). The antecedents of deinstitutionalization. *Organization Studies*, 13(4), 563–588.
- Oliver, C. (1997). Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views. *Strategic Management Journal*, 18(9), 697–713.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. y Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403–441.
- Palmer, D., Biggart, N. y Dick, B. (2008). Is the new institutionalism a theory? In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 739–768). London: Sage.
- Pelozo, J. (2006). Using corporate social responsibility as insurance for financial performance. *California Management Review*, 48(2), 52–72.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Rao, H., Monin, P. y Durand, R. (2003). Institutional change in toque ville: Nouvelle cuisine as an identity movement in French gastronomy. *American Journal of Sociology*, 108(4), 795–843.
- Reid, E. y Toffel, M. (2009). Responding to public and private politics: Corporate disclosure of climate change strategies. *Strategic Management Journal*, 30(11), 1157–1178.
- Riquel Liger, F. J. y Vargas Sánchez, A. (2013). Las presiones institucionales del entorno medioambiental: aplicación a los campos de golf. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 22, 29–38.
- 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.

- Scott, W. R. (1987). The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*, 32, 493–511.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Selznick, P. (1996). Institutionalism old and new. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 270–277.
- Simic, P. y Vidaver-Cohen, D. (2009). Corporate motives for social initiative: Legitimacy, sustainability, or the bottom line? *Journal of Business Ethics*, 87(1), 91–109.
- Simmel, G. (1964). *The Sociology of Georg Simmel*. New York: Free Press.
- 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.
- Starr, J. A. y MacMillan, I. A. (1990). Resource cooptation via social contracting: Resource acquisition strategies for new ventures. *Strategic Management Journal*, 11(Special Issue), 79–92.
- Steurer, R., Langer, M. E., Konrad, A. y Martinuzzi, A. (2005). Corporations, stakeholders and sustainable development I: A theoretical exploration of business-society relations. *Journal of Business Ethics*, 61(3), 263–281.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610.
- Thompson, J. D. (1956). On building an administrative science. *Administrative Science Quarterly*, 1(1), 102–111.
- Veblen, T. (1899). *The Theory of Leisure Class*. New York: Dover Publications.
- Williams, R. J. y Barrett, J. D. (2000). Corporate philanthropy, criminal activity, and firm reputation: Is there a link? *Journal of Business Ethics*, 26, 341–350.
- Winn, M. (1995). Corporate leadership and policies for the natural environment. In D. Collins y M. Starik (Eds.), *Research in Corporate Social Performance and Policy (suppl. 1)* (pp. 127–161). Greenwich, CT: JAI Press.
- Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691–718.
- Zaheer, S. (1995). Overcoming the liability of foreignness. *Academy of Management Journal*, 38(2), 341–363.
- Zammuto, R. F. (2008). Accreditation and the globalization of business. *Academy of Management Learning & Education*, 7(2), 256–268.
- Zimmerman, M. A. y Zeitz, G. J. (2002). Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy. *Academy of Management Review*, 27(3), 414–431.
- Zucker, L. G. (1983). Organizations as institutions. *Research in the Sociology of Organizations*, 2, 1–47.
- Zucker, L. G. (1987). Institutional theories of organization. *Annual Review of Sociology*, 13, 443–464.