Revista de Investigación en Ciencias Contables y Administrativas
(Journal of Research in Accounting and Management Science)
Vol. 4, Num. 1, 2018

Un análisis multistakeholder de la legitimidad de la universidad

Juan G. Martínez-Navalón
Universidad Rey Juan Carlos
juangabriel.martinez@urjc.es

Dra. Alicia Blanco-González
Universidad Rey Juan Carlos
r alicia.blanco@urjc.es

Dr. Francisco Díez-Martín
Universidad Rey Juan Carlos
francisco.diez@urjc.es,

Recibido el x de agosto de 2018; aceptado el 0x de septiembre de 2018; disponible en Internet el 0x de noviembre de 2018

Resumen:
Las universidades públicas, como instituciones sociales que contribuyen al desarrollo de los países, deben desarrollar su estrategia a corto, medio y largo plazo, y gestionar su legitimidad. La cuantificación de la legitimidad permitirá que los gestores de las universidades posean información sobre cómo desempeñan sus funciones en el entorno social y puedan identificar acciones de mejora de ésta. Para ello, se ha realizado una encuesta a 844 miembros de una universidad pública española y se han construido los indicadores de legitimidad global y para cada stakeholder (docentes, administrativos, estudiantes, gestores y egresados). Los resultados ponen de relieve que la legitimidad difiere del grupo de pertenencia y que, por tanto, los gestores deben aplicar estrategias adaptadas a cada grupo para mejorar su legitimidad. Asimismo, los resultados también indican que la legitimidad más baja se registra en el grupo de estudiantes y egresados, y la legitimidad más alta en el personal administrativo y profesorado, lo que indica que las fuentes de legitimidad internas y externas difieren.

Palabras Claves: Legitimidad; stakeholder; universidad; educación superior Modelo de Predicción; Mercado Alternativo; Estabilidad

Códigos JEL: M30, M31, I21

A multistakeholder analysis of the legitimacy of the university

Abstract:
Public universities, as social institutions that contribute to the development of countries, must develop their short, medium and long-term strategies and manage their legitimacy. The quantification of legitimacy will allow university managers to have information on how to perform their functions in the social environment and can identify actions to improve it. To this end, a survey has been carried out among 844 members of a Spanish public university and indicators of global legitimacy have been constructed for each stakeholder (teachers, administrators, students, managers and graduates). The results show that legitimacy differs from the group of belonging and that, therefore, managers must apply strategies adapted to each group in order to improve their legitimacy. Likewise, the results also indicate that the lowest legitimacy is recorded in the group of students and graduates, and the highest legitimacy in the administrative staff and faculty, indicating that internal and external sources of legitimacy differ..

Keywords: Legitimacy; stakeholder; university; high education

JEL Codes: M30, M31, I21

1. Introducción

Las universidades son instituciones que desarrollan un servicio para la sociedad. Contribuyen al desarrollo del bienestar social y económico a través de la transferencia de conocimiento y la formación de los estudiantes. Representando uno de los pilares básicos para el desarrollo de la educación y el crecimiento de los países. ¿Están desempeñando un buen trabajo las universidades?

Puesto que el objeto de las universidades tiene carácter social, debe ser la sociedad quién determine las bondades del resultado de las universidades. Es decir, los stakeholders (estudiantes, docentes, gestores, familias, etc.) deberían ser quienes evalúen lo bien que la universidad desempeña sus actividades (e.g. ¿los estudiantes han adquirido las cualificaciones necesarias para su incorporación al mercado laboral?).

Sin embargo, hasta ahora, la mayoría de estos stakeholders han sido considerados como un agente anónimo, pasivo y receptivo a todo lo que la universidad transmitiera (Barroso & Martín, 2000). Obviamente, esta forma de hacer las cosas por parte de la universidad, sin una orientación al mercado, no tiene sentido, siendo necesario la introducción en la estrategia de las universidades de conceptos capaces de identificar la calidad del servicio, como la satisfacción, la lealtad o la legitimidad (Cruz et al, 2014). Algunas investigaciones han examinado el papel que desempeñan variables clásicas del marketing relacional, como la satisfacción, la lealtad o el compromiso, en el sector universitario. Siendo escasas las investigaciones que analizan el papel desempeñado por las universidades a través de su legitimidad.

El concepto de legitimidad es esencial para las organizaciones y especialmente para las universidades, porque muestra lo bien que se desempeña una organización dentro de su entorno social. Una institución que posee legitimidad es una organización aceptada por sus stakeholders (Deephouse, 1996; DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977; Meyer & Scott, 1983) gracias a lo cual obtiene mayores posibilidades de acceder a los recursos indispensables para la supervivencia (Díez-

Martín et al, 2010a). Las universidades, como instituciones, necesitan tener legitimidad para garantizar su perdurabilidad en el tiempo (Deephouse, 1996).

La legitimidad la otorgan los stakeholders (Ruef & Scott 1998), y por tanto el grado de legitimidad de una organización puede variar en función del tipo de stakeholder que la evalúa (Bitektine & Haack, 2015). Por ejemplo, los profesores de una universidad pueden evaluar muy positivamente la actividad de una universidad, mientras que los estudiantes muestran una evaluación muy negativa porque se sienten poco cualificados para desenvolverse en el mercado laboral. Este tipo de discrepancias han sido poco analizadas por la literatura. Algunos autores han analizado aspectos individuales que pueden influir sobre la legitimidad de las organizaciones, como la conciencia social o la confianza en los demás (Diez-Martin, et al., 2018). Otros autores han puesto de manifiesto que la percepción sobre la legitimidad de una organización puede variar entre los stakeholders en función del tipo de legitimidad evaluada (Bitektine, 2011; Díez-Martín, et al., 2013).

En este sentido, esta investigación tiene por objeto identificar la existencia de diferencias significativas en la evaluación de la legitimidad de las universidades entre distintos stakeholders, así como en la evaluación de las distintas tipologías de legitimidad. Este análisis permitirá obtener información valiosa para la toma de decisiones de los gestores universitarios y los líderes políticos. Para ello, la investigación se estructura de la siguiente forma. Tras la introducción se desarrolla el marco teórico, donde se muestra el origen y la importancia de la legitimidad para las organizaciones y en especial para las universidades. A continuación, se muestra la metodología de la investigación, con más de 800 encuestas sobre 5 tipos de stakeholders y 3 tipologías de legitimidad. Por último, se analizan los resultados y se establecen implicaciones y futuras líneas de investigación.

2. Marco teórico

2.1 La legitimidad organizativa

El La legitimidad es unos de los pilares de las Teoría Institucional (Cruz-Suárez et al., 2014; Haveman & David, 2008) por ser uno de los activos intangibles más importantes de las organizaciones (Zelditch, 2001). Suchman (1995) define la legitimidad organizativa como "la perspectiva 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". La legitimidad es uno de los factores principales para el éxito, crecimiento y/o la obtención de recursos para garantizar la supervivencia de la organización (Baum & Oliver, 1991; Brown, 1998; Meyer & Rowan, 1977; Suchman, 1995; Zucker, 1987). Zimmerman & Zeitz (2002) afirman que el proceso de legitimidad permite tener acceso a diferentes recursos estratégicos que son indispensables para las organizaciones, lo que favorece el crecimiento y la supervivencia de éstas.

DiMaggio y Powell (1983) explican que la Teoría Institucional tiene como objetivo central que la organización debe ganar y mantener su legitimidad para ir readaptándose al entorno y sobrevivir. El aumento de la legitimidad ayudaría a la empresa a aumentar y mejorar las relaciones con sus stakeholders. Mejorarían las relaciones con las instituciones, aumentaría la posibilidad del acceso a recursos, aumentaría el número de clientes y todo esto ayudaría alcanzar el éxito de la organización (Baum & Oliver, 1991; Deephouse, 1996; Suchman, 1995).

Barley (2008) señala que las organizaciones que tienen una elevada legitimidad son organizaciones con un gran nivel de institucionalización, lo que implica que tengan que justificar en menor medida sus actuaciones. Las organizaciones necesitan no desviarse de la línea marcada y de lo que se espera de ellas para poder satisfacer a sus stakeholders y conservar y mejorar su legitimidad (Dillard et al., 2004). Sin embargo, las organizaciones que hacen lo que esperan de ellas sus stakeholders buscando el

aumento de su legitimidad, tienen el inconveniente de que son organizaciones muy predecibles, aunque también les hace ser fiables y equilibradas (Suchman, 1995). Las organizaciones que perduran en el tiempo son aquellas que se adaptan al medio haciendo lo que se espera de ellas (Parsons, 1960), ya que cumplen las reglas y esto hace que aumente su legitimidad (Deephouse, 1996; DiMaggio & Powell 1983; Suchman, 1995).

Suchman (1995) y Zimmerman y Zeit (2002) analizan las acciones que ayudan a favorecer el crecimiento y mantenimiento de la legitimidad. De la misma forma, otras investigaciones analizan también qué estrategias y objetivos debe tener una organización en torno a la legitimidad (Alcántara et al., 2006; Bansal & Clelland, 2004; Barreto & Baden-Fuller, 2006; Low & Johnston, 2008; Tornikoski & Newbert, 2007).

También, Suchman (1995) plantea la necesidad de crear perfiles en los que se divida la legitimidad según sectores. Esta clasificación ayudaría a analizar posibles factores críticos según los sectores donde se encuentra las organizaciones, así como para poder desarrollar estrategias más concretas según sectores de actividad y aumentar la legitimidad de las organizaciones. Dillard et al. (2004) concluyen que tanto la estructura de las organizaciones como las actividades que se quieren realizar deben estar estructuradas según los valores del entorno social al que se va a dirigir. Las organizaciones que no cumplen con esta medida son organizaciones que pueden llegar a tener problemas con la retención de la legitimidad. En este sentido, también se estudian los objetivos de las organizaciones y su relación con las dimensiones de la legitimidad (Cruz-Suárez, et al., 2014; Li et al., 2007).

2.2 Las Dimensiones de la Legitimidad Organizativa

Las dimensiones de la legitimidad hacen referencia a la operacionalización de la propia definición de legitimidad y son de especial utilidad para su cuantificación ya que hacen referencia a diferentes dinámicas de comportamiento (Díez-Martín et al., 2010a). La revisión de la literatura recoge distintas dimensiones de legitimidad (Díez-de-Castro, Peris-Ortiz, & Díez-Martín, 2018). Scott (1995) identifica las dimensiones reguladora, normativa y cognitiva. La reguladora procede de la evaluación de los stakeholders del cumplimiento de las normas y leyes por parte de las organizaciones. La normativa procede del entorno social que rodea a la organización y que decide mediante sus acciones que es o no moralmente deseable, sustituyendo a la obligación legal. La cognitiva proporciona estructuras, conocimientos y acciones que regulen y controlen.

Suchman (1995) propone la división más utilizada en los estudios de la legitimidad e identifica tres dimensiones: pragmática, moral y cognitiva (Deephouse & Suchman, 2008; Díez-Martín et al., 2014; Díez-Martín et al., 2010a; Palazzo & Scherer, 2006).

En primer lugar, la legitimidad pragmática se localiza en el entorno específico creado por la organización. Siendo su característica general que la sociedad y los stakeholders dan validez a las acciones de la misma porque aprecian que la organización defiende y sigue los mismos intereses que ellos. Las organizaciones están conectadas con su entorno más cercano y directo, y estas relaciones pueden llegar a ejercer altos niveles de influencia de los stakeholders sobre las organizaciones. Es importante destacar que las organizaciones centran sus acciones en buscar una evaluación positiva de sus stakeholders que tiene como consecuencia una relación de poder y dependencia. Y los stakeholders buscan que la organización tenga en cuenta sus preferencias y obtener grandes beneficios de la relación (Suchman, 1995; Deephouse & Suchman, 2008; Diez- Martín et al., 2010a).

En segundo lugar, la legitimidad moral hace referencia a la evaluación normativa positiva que se realiza sobre las organizaciones y las actividades que éstas llevan a cabo (Aldrich y Fiol, 1994; Parsons, 1960; Suchman, 1995). Se evalúa si las acciones y los procedimientos de una organización son correctas. A diferencia de la legitimidad pragmática en la que se evalúa si las acciones benefician o no al evaluador. El cumplimiento o no de lo establecido depende de los valores que posean los diferentes stakeholders (Palazzo & Scherer, 2006). Se identifica legitimidad moral en una organización cuando se considera que sus objetivos y acciones son los deseables, indiferentemente de si el resultado aporta o no rendimientos económicos (Scott, 1977). Generalmente la legitimidad moral es analizada y evaluada mediante la deseabilidad de las técnicas, procedimientos y outputs utilizados para alcanzar los objetivos (Scott, 1991). Schuman (1995) señala que las preocupaciones morales ejercen más resistencia a la hora de manipularlas externamente que las que son meramente pragmáticas. Llegando a la conclusión de que la legitimidad moral es más difícil de alcanzar, pero una legitimidad moral conseguida es más difícil de manipular y mucho más fuerte que la pragmática.

En tercer lugar, la legitimidad cognitiva se centra en la visualización y análisis de las acciones que lleva a cabo la empresa para que se desarrollen de la forma más adecuada. Una organización con legitimidad cognitiva es una organización a la que su entorno social y sus stakeholders consideran que realiza sus acciones y estrategias de la mejor forma posible. Se aprecia esta legitimidad en organizaciones cuando son consideradas un ejemplo a seguir en el procedimiento en el que llevan a cabo sus acciones, sin distinción de ámbito o sector de actividad (Hunt & Aldrich, 1996; Scott, 1995). Aldrich y Fiol (1994) sostienen que la legitimidad cognitiva se basa en conocimientos y no en los intereses y/o evaluaciones externas. Una organización demuestra su aceptación y deseabilidad cuando se compromete y desarrolla modelos, métodos, supuestos, prácticas, ideas, pensamientos, etc. y otros

que están aceptados y que se consideran útiles y deseables por reconocidos, científicos y expertos de la materia.

Otras clasificaciones de las dimensiones de la legitimidad han sido identificadas por Archibald (2004), quien identifica la legitimidad cultural y moral, siendo la legitimidad cultual una combinación de la legitimidad normativa y cognitiva. Bansal y Clelland (2004) identifican una nueva dimensión contextual a la que denominan legitimidad medioambiental de la empresa. Drori y Honing (2013) dividen la legitimidad en dos dimensiones, la interna y la externa.

2.3 La Legitimidad de la Universidad

Uno de los elementos clave para la sostenibilidad de la universidad es la legitimidad de la misma. Las universidades se centran en el concepto de legitimidad como el nivel de reconocimiento basado en el cumplimiento de las normas y expectativas socialmente aceptadas, siendo crucial para moldear las acciones de la organización (Cattaneo et al., 2016).

O'Kane et al. (2015) analizan la importancia de la creación de legitimidad en las universidades, estudiando la importancia de sus estrategias enfocadas a la comercialización del conocimiento académico y afirman que la legitimidad es uno de los pilares fundamentales sobre el que se asienta la identidad de la universidad.

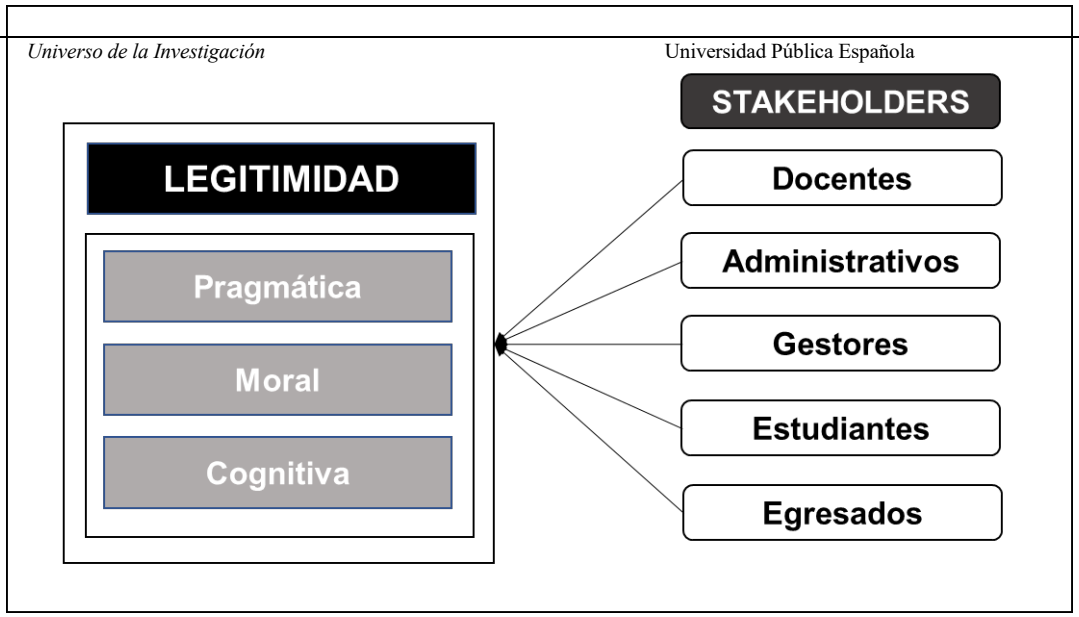
En esta línea, las universidades que aparecen en rankings universitarios conservan o aumentan su nivel de legitimidad, lo que a su vez provoca un crecimiento de la confianza y de la credibilidad de la institución (Lim, 2017). Moore (1995) establece que las organizaciones públicas de educación superior deben cumplir unos requisitos: ser valiosas, políticamente sostenibles, legítimas y factibles (Alford & O'Flynn, 2009; Broucker et al., 2017; Moore, 1995), lo que hace que se genere los resultados deseados y, por lo tanto, se cree confianza (Broucker et al., 2017).

Analizar cuáles son los stakeholders más importantes (Hill & Jones, 1998) es clave, con el fin dirigir hacia ellos sus políticas y garantizar la supervivencia de la organización, cumpliendo con sus respectivas necesidades y expectativas (Baron, 2009; Helm y Mauroner, 2007; Hill y Jones, 1998; Julian et al., 2008; Mainardes et al., 2012). Tener en cuenta que los diferentes intereses de cada uno de los stakeholders, pueden ocasionar serios problemas para la legitimidad de la institución es importante porque pueden encontrarse intereses contrapuestos o intereses que puedan perjudicar a la institución deteriorando su legitimidad (Cohem, 1973).

Las universidades también deben prestar atención a sus stakeholders, antes de tomar decisiones, con la finalidad de buscar la lealtad del actor al que se dirija (Moreira y Silva, 2015). Dicha lealtad ayuda a la conservación del stakeholder, proporcionando una relación leal a lo largo del tiempo (Han et al., 2011). Los gestores de las universidades pueden aumentar la lealtad de los estudiantes, a través de una planificación estratégica y políticas directas para aumentar su legitimidad. Esta estrategia, que va tomando forma con el paso del tiempo, va modificando las preferencias de los stakeholders de la universidad.

Analizar los stakeholders de las universidades e identificarlos (Figura 1), con el fin de consensuar las relaciones entre la universidad y sus stakeholders, ayuda a mantener, conservar y, por lo tanto, poder destinar de forma correcta los recursos de la organización contribuyendo a la supervivencia de ésta y al aumento de su legitimidad (Maassen, 2000).

Figura 1. Legitimidad y stakeholders



Fuente: *Elaboración Propia.*

3. Muestra y Metodología

La muestra extraída para el estudio son stakeholders de la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid (España). La Universidad Rey Juan Carlos representa un buen escenario para la investigación por ser una universidad pública, estar situada en la capital de España y contar con 1780 docentes, 785 administrativos, y 48.035 estudiantes matriculados en el curso académico 2016-2017.

El método de recogida de datos es la encuesta on-line y se basa en la voluntariedad de los individuos a la hora de realizar el cuestionario que se les ha hecho llegar, es decir, el muestreo es por conveniencia. En la Tabla 1 se recoge la ficha técnica del estudio.

Tabla 1. Ficha de la investigación empírica

Población del estudio	Universidad Rey Juan Carlos (Estudiantes, PDI, PAS, Cargos de Gestión, Egresados)
Ámbito geográfico	España
Método de recogida de información	Encuesta on-line autoadministrada
Procedimiento de muestreo	Muestreo por conveniencia
Tamaño muestra	844 cuestionarios (870 cuestionarios, 844 válidos)
Número de respuestas por individuo	Sólo 1 porque se ha confirmado el registro de las direcciones IP
Periodo de recogida de la información	Mayo 2018 a junio 2018

Fuente: *Elaboración Propia.*

La muestra es reflejo del tamaño y los stakeholders de la Universidad (Tabla 2). Para todos los stakeholders de los que se dispone de información se comprueba que el porcentaje de representación de la muestra es superior al 1%, y por tanto, adecuado.

Tabla 2. Tamaño Muestra VS Universidad

Stakeholder	Número de respuestas	% sobre el total de stakeholders de la muestra	Tamaño universidad (curso2016/2017)	% sobre el total de la universidad
Docentes	138	16,35%	1.780	7,75 %
Administrativos	22	2,61%	785	2,80 %
Cargo de gestión	10	1,18%	n.d.	n.d.
Estudiantes	618	73,22%	48.035	1,28 %
Egresados	56	6,64%	n.d.	n.d.

Fuente: *Elaboración Propia*

n.d.: No disponible

La medición de la legitimidad no ha sido objeto de un elevado número de investigaciones empíricas, sobre todo por la dificultad de su medición (Chung et al., 2016). Hay procedimientos para de medir la

legitimidad cuantitativos (Bansal & Clelland, 2004; Deephouse & Carter, 2005; Deephouse, 1996; Ruef & Scott, 1998) o cualitativos (Human & Provan, 2000; Low & Johnston, 2008; Rutherford & Buller, 2007). Dichos métodos son aplicados a través de diferentes herramientas como las entrevistas semiestructuradas a altos cargos de organizaciones (Rutherford & Buller, 2007), cuestionarios estructurados (Déniz & Cabrera, 2011), análisis de prensa escrita (Bansal & Clelland 2004), análisis de redes sociales, etc.

Algunos autores utilizan las fuentes de legitimidad para realizar mediciones indirectas (Aldrich & Fiol, 1994; DiMaggio & Powell, 1983; Hunt & Aldrich, 1996; Scott, 1995; Suchman, 1995). Su complejidad hace que exista división en las opiniones sobre si es una variable dicotómica (Scott, 1995) o una variable continua (Deeds, et al. 1997; Díez-Martín et al., 2010b). Thomas (2005) mide la legitimidad mediante ítems que pueden ser utilizados en cualquier tipo de organización.

Para medir la legitimidad de la universidad desde una perspectiva multistakeholder se debe analizar a través de sus dimensiones: Pragmática (LEGP), Moral (LEGM) y Cognitiva (LEGCOG). En la Tabla 3 se presentan las preguntas utilizadas en este estudio que se plantearon con una escala de 0-10 Tipo Likert.

Tabla 3. Escalas de medición de la legitimidad

Dimensión	ID.	Item	Fuente
Pragmática	LEGP-1	Mi universidad me reporta algún beneficio personal.	(Chaney et al., 2016; Chung et al., 2016; Díez-Martín et al., 2013b; Suchman, 1995; Thomas, 2005)
	LEGP-2	Me ayuda a desarrollarme como persona.	(Chaney et al., 2016; Chung et al., 2016; Díez-Martín et al., 2013b; Suchman, 1995; Thomas, 2005)
	LEGP-3	Satisface mis necesidades.	(Chaney et al., 2016; Chung et al., 2016; Díez-Martín et al., 2013b; Suchman, 1995; Thomas, 2005)
Moral	LEGM-1	Mi universidad cumple la ley.	(Alexiou & Wiggins, 2018; Chaney et al., 2016; Chung et al., 2016; Suchman, 1995; Thomas, 2005; Iglesias-Pérez et al., 2018)
	LEGM-2	Mi universidad se comporta de forma honesta.	(Chaney et al., 2016; Chung et al., 2016; Suchman, 1995; Thomas,

			2005; Iglesias-Pérez et al., 2018)
	LEGM-3	Es socialmente responsable.	(Chaney et al., 2016; Chung et al., 2016; Díez-Martín et al., 2013b; Suchman, 1995; Thomas, 2005)
	LEGCOG-1	Conozco las actividades que realiza mi universidad.	(Chaney et al., 2016; Chung et al., 2016; Díez-Martín et al., 2013b; Suchman, 1995; Thomas, 2005)
Cognitiva	LEGCOG-2	Considero que las realiza de la mejor forma posible (técnicamente hablando).	(Chaney et al., 2016; Chung et al., 2016; Díez-Martín et al., 2013b; Suchman, 1995; Thomas, 2005)
	LEGCOG-3	Mi universidad está bien gestionada.	(Chaney et al., 2016; Chung et al., 2016; Díez-Martín et al., 2013b; Suchman, 1995; Thomas, 2005)

Fuente: *Elaboración Propia*

4. Resultados

En primer lugar, antes de exponer los resultados sobre la valoración de la legitimidad global y por stakeholder es necesario realizar un análisis factorial que confirme que las escalas utilizadas miden correctamente la legitimidad y sus dimensiones. Como se presenta en la Tabla 4, los resultados del análisis factorial confirman la correcta construcción de las escalas. Las betas alcanzan valores superiores a los aceptados, asimismo el Alpha de Cronbach, la fiabilidad compuesta y la varianza extraída confirman la fiabilidad y la validez de las escalas de medición de la legitimidad.

Tabla 4. Validez y fiabilidad de las escalas

Dimensión	Indicador	Beta	Alpha de Cronbach	Fiabilidad Compuesta	Varianza Extraída
Pragmática	LEGP-1	0,93	0,93	0,96	0,88
	LEGP-2	0,94			
	LEGP-3	0,93			
Cognitiva	LEGM-1	0,94	0,93	0,90	0,76
	LEGM-2	0,96			
	LEGM-3	0,90			
	LEGCOG-1	0,82			

Moral	LEGCOG-2	0,92	0,94	0,95	0,87
	LEGCOG-3	0,86			

Fuente: *Elaboración Propia*

En segundo lugar, se presentan los valores medios de la legitimidad por cada uno de los ítems, por dimensiones y en general sin tener en cuenta el stakeholder de pertenencia. Los resultados (Tabla 5) reflejan que para los tres ítems de la legitimidad pragmática el valor medio es de 6 puntos, es decir, un valor medio de legitimidad. Sin embargo, esto no sucede en las otras dos dimensiones. Respecto a los ítems relativos a la legitimidad moral, los ítems relacionados con el cumplimiento de la ley y la honestidad no alcanzan el valor medio, siendo resultados no apropiados. Respecto a los ítems de la dimensión cognitiva se comprueba que la universidad no alcanza los niveles adecuados respecto a la buena gestión de la institución.

A nivel global, la dimensión pragmática es la mejor valorada, con un 6,497 sobre 10, seguida de la dimensión cognitiva con un 5,544 y la dimensión moral que no logra superar el 5, con una valoración de 4,895. Por tanto, el valor total de la legitimidad de la universidad es un valor de 5,660, que indica que la universidad debe gestionar su legitimidad para lograr mejores valores en varios de los aspectos que afectan a la legitimidad de la institución.

Tabla 5. Resultados medios de la legitimidad universitaria

Dimensión	Identificación	Ítem	Media	Desviación típica
	LEGP-1	Mi universidad me reporta algún beneficio personal.	6,604	*2,580*
Pragmática	LEGP-2	Me ayuda a desarrollarme como persona.	6,595	*2,623*

	LEGP-3	Satisface mis necesidades.	6,190	*2,577*
	LEGM-1	Mi universidad cumple la ley.	4,822	*3,370*
Moral	LEGM-2	Mi universidad se comporta de forma honesta.	4,501	*3,297*
	LEGM-3	Es socialmente responsable.	5,592	*2,995*
	LEGCOG-1	Conozco las actividades que realiza mi universidad.	5,880	*2,637*
Cognitiva	LEGCOG-2	Considero que las realiza de la mejor forma posible (técnicamente hablando).	5,858	*2,637*
	LEGCOG-3	Mi universidad está bien gestionada.	4,895	*3,009*
Pragmática		Global	6,463	*2,593*
Moral		Global	4,972	*3,221*
Cognitiva		Global	5,544	*2,761*
Legitimidad		Global	5,660	*2,858*

Fuente: *Elaboración Propia. LEG-PRAG: Legitimidad Pragmática, LEG-MOR: Legitimidad Moral, LEG-COG: Legitimidad Cognitiva*

Si se desglosan los resultados en función del stakeholder (Tabla 6 y Figura 1) se confirma que los resultados difieren. Respecto a la dimensión pragmática los valores van desde el 8,33 aportado por los administrativos al 6,123 de los estudiantes. El colectivo que otorga una mayor legitimidad pragmática a su universidad es el equipo de administración y los docentes, y el que otorga una valoración más baja es el colectivo de estudiantes seguido de los egresados. Respecto a los gestores, es interesante comprobar qué registran valores inferiores a los docentes.

Tabla 6. Resultados multistakeholder de la legitimidad universitaria

	Docentes		**Administrativos**		**Gestores**		**Estudiantes**		**Egresados**	
	Media	D.T.	Media	D.T.	Media	D.T.	Media	D.T.	Media	D.T.
LEGP-1	7,635	2,43	8,500	1,24	7,700	1,27	6,279	2,55	6,439	2,78

LEGP-2	7,600	2,47	8,357	1,54	6,700	2,19	6,272	2,63	6,829	2,31
LEGP-3	7,219	2,20	8,143	1,92	7,000	1,26	5,819	2,61	6,707	2,38
Pragmática	7,485	2,37	8,333	1,57	7,133	1,58	6,123	2,60	6,658	2,49
LEGM-1	6,832	2,68	8,071	1,62	6,900	2,51	4,205	3,30	4,324	3,49
LEGM-2	6,455	2,59	7,786	1,70	6,500	2,42	3,899	3,25	4,000	3,25
LEGM-3	7,154	2,49	7,857	1,77	7,300	1,42	5,035	3,00	5,935	2,66
Moral	6,814	2,59	7,905	1,70	6,900	2,12	4,380	3,18	4,753	3,13
LEGCOG-1	7,078	2,17	8,000	1,66	6,200	3,03	5,508	2,63	5,556	2,76
LEGCOG-2	7,080	2,20	7,692	1,44	6,800	2,27	5,433	2,63	5,867	2,88
LEGCOG-3	6,136	2,71	7,429	1,95	6,300	2,28	4,500	2,99	4,579	3,07
Cognitiva	6,765	2,36	7,707	1,68	6,433	2,53	5,147	2,75	5,334	2,88
LEGITIMIDAD	7,021	2,44	7,982	1,65	6,822	2,07	5,217	2,84	5,582	2,84

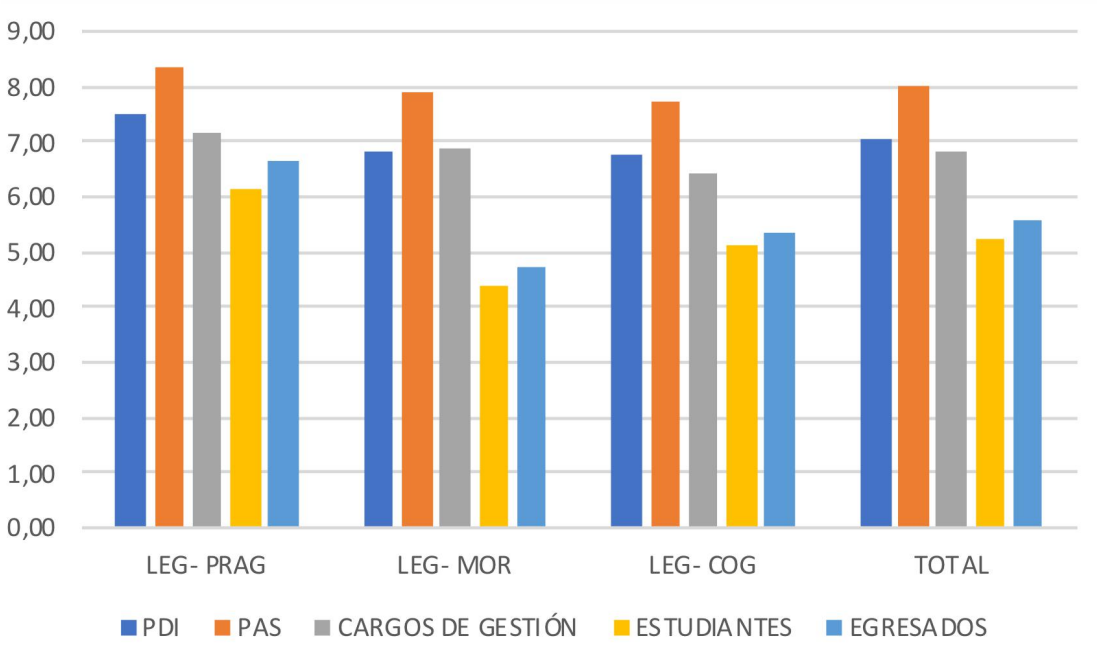
Fuente: *Elaboración Propia. D.T.: Desviación Típica, LEG-PRAG: Legitimidad Pragmática, LEG-MOR: Legitimidad Moral, LEG-COG: Legitimidad Cognitiva*

Respecto a la dimensión moral, se comprueba que los valores no alcanzan los valores de la dimensión pragmática. Los docentes, los administrativos y los gestores otorgan una legitimidad mayor que los estudiantes y egresados que consideran que la universidad no alcanza valores adecuados. El nivel de legitimidad de los estudiantes se encuentra por debajo del 5 con un 4,3, seguido por los egresados que también la califican con un nivel por debajo de 5 con un 4,75. Especialmente, los ítems que no obtienen un nivel de legitimidad apropiada son los de "mi universidad cumple la ley" y "mi universidad se comporta de forma honesta" con un 3,90. En el lado opuesto, los administrativos de la universidad registran valores notables. Así también se debe destacar en el lado opuesto el nivel de

legitimidad que le otorga el grupo de personal de administración y servicios (PAS) donde alcanza un nivel medio de 7,85.

Respecto a la dimensión cognitiva, la legitimidad por stakeholder tampoco obtiene los valores de la legitimidad pragmática, pero mejora los resultados de la legitimidad moral. Del mismo modo que en las dimensiones anteriores, la legitimidad obtiene los mejores resultados para los administrativos en todos los ítems planteados, y los estudiantes registran los peores resultados. El ítem que obtiene peores resultados es el LEGCOG-3 que hace referencia a "Mi universidad está bien gestionada". Es interesante comprobar que los gestores de la universidad otorgan a su labor de gestión un valor de 6,300.

Figura 2. Legitimidad de la universidad desglosada por stakeholders



Fuente: *Elaboración Propia.*

5. Implicaciones

Esta investigación analiza la legitimidad desde una perspectiva multistakeholder. El grado de legitimidad que posee la universidad según sus stakeholders es de un 6,52 sobre 10, lo que le otorga un

grado satisfactorio, aunque moderado. El stakeholder con mayor puntuación en esta variable es el PAS que alcanza 7,7 frente al 5,14 de los estudiantes. Si se realiza el análisis de las dimensiones destaca que la dimensión peor valorada es la Moral y, concretamente el ítem LEGM-2 "La universidad se comporta de forma honesta", destacando a estudiantes y a egresados que le dan muy baja calificación 3,8 y un 4 respectivamente. Al igual que el ítem LEGM-1 "Mi universidad cumple la ley" 4,2 y 4,3. También se debe destacar el ítem LEGCOG-3 "Mi universidad está bien gestionada" de la dimensión Cognitiva que ha obtenido una baja calificación.

Estos resultados son consecuentes con la imagen negativa de la URJC proyectada en los medios de comunicación durante la recogida de datos. Bitektine y Haack (2015) señalan que en entornos estables (como en el que se desenvuelven una gran parte de los estudiantes españoles que no están independizados), la evaluación de la legitimidad se encuentra influenciada por los medios de comunicación. Sin embargo, en entornos inestables, como el padecido por los empleados de la URJC durante los escándalos mediáticos, las evaluaciones de la legitimidad están fundamentadas en juicios internos.

En líneas generales los stakeholders externos de la universidad valoran de una forma más crítica la gestión de la institución centrada en el cumplimiento de la ley y la honestidad de sus acciones, frente a los internos que lo hacen de una forma más positiva. También destaca que el grupo "Cargos de Gestión" es más crítico que el PAS y PDI respecto al nivel de legitimidad otorgando niveles inferiores. Futuras investigaciones podrían analizar si los resultados aquí obtenidos se replican en otros sectores de actividad.

Los resultados de la investigación aportan implicaciones para la gestión de las universidades. A la hora de elaborar campañas para recuperar, mantener o ganar legitimidad es importante centrar las actuaciones sobre un tipo de legitimidad específica, pues las evaluaciones de la legitimidad pueden

diferir entre stakeholders en función de la tipología de legitimidad. Al mismo tiempo, es posible combinar campañas de legitimidad dirigidas a varios grupos específicos de stakeholders, por ejemplo, campañas dirigidas a los empleados y campañas dirigidas de los estudiantes. Por último, la gestión de los medios de comunicación es esencial, preferentemente para conseguir mejores percepciones de los estudiantes, pues el efecto que pueden ocasionar influye mayoritariamente sobre este grupo.

6. Referencias

Alcántara, L., Mitsuhashi, H., & Hoshino, Y. (2006). Legitimacy in international joint ventures: It is still needed. Journal of International Management, 12(4), 389–407.

Aldrich, H. E., & Fiol, C. M. (1994). Fools rush in? The institutional context of industry creation. Academy of Management Review, 19, 645–670.

Alford, J., & O'Flynn, J. (2009). Making sense of public value: Concepts, critiques and emergent meanings. International Journal of Public Administration, 32(3–4), 171– 191.

Archibald, M. E. (2004). Between isomorphism and market partitioning: How organizational competencies and resource foster cultural and socio-political legitimacy and promote organizational survival. In C. Johnson (Ed.), Research in the Sociology of Organizations (Vol. 22, pp. 171–211). Amsterdam: Emerald Gro.

Bansal, P., & 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.

Barley, S. R. (2008). Coalface Institutionalism. In R. E. Greenwood, R., Oliver, C., Lawrence, T. B., & Meyer (Ed.), The SAGE handbook of organizational institutionalism (p. 822). London: SAGE.

Baron, D. (2009). A positive theory of moral management, social pressure, and corporate social performance. Journal of Economic & Management Strategy, 18(1), 7–43.

Barreto, I., & Baden-Fuller, C. (2006). To conform or to perform? Mimetic behaviour, legitimacy-based groups and performance consequences. Journal of Management Studies, 43(7), 1559–1581.

Barroso, C., & Martín, E. (2000). Desarrollo del marketing relacional en España. Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa, 9(3), 25–45.

Baum, J. A. C., & Oliver, C. (1991). Institutional linkages and organitational mortality.

Administrative Science Quarterly, 36, 187–218.

Benneworth. P., & Jongbloed, B. W. (2010). Who Matters to Universities? A Stakeholder Perspective on Humanities, Arts and Social Science Valorisation. Higher Education, 59, 567–588.

Bitektine, A. (2011). Toward a theory of social judgments of organizations: The case of legitimacy, reputation, and status. Academy of Management Review, 36(1), 151– 179.

Bitektine, A., & Haack, P. (2015). The macro and the micro of legitimacy: Towards a multi-level theory of the legitimacy process. Academy of Management Review, 40(1), 49–75.

Broucker, B., De Wit, K., & Verhoeven, J. C. (2017). Higher education for public value: taking the debate beyond New Public Management. Higher Education Research and Development, 1–14.

Brown, A. D. (1998). Narrative, politics and legitimacy in a IT implementation. Journal of Management Studies, 35(1), 35–58.

Cattaneo, M., Meoli, M., & Signori, A. (2016). Performance-based funding and university research productivity: the moderating effect of university legitimacy. Journal of Technology Transfer, 41(1), 85–104.

Cohem, A. (1973). Social problems of university- Two crises of legitimacy. Social Problems, 20(3), 275–283.

Cruz-Suárez, A., Díez-Martín, F., Blanco-González, A., & Prado-Román, C. (2014). Análisis de las relaciones entre la legitimidad organizativa, sus fuentes y dimensiones. Revista Venezolana de Gerencia, 19(65).

Deephouse, D. L., & Suchman, M. (2008). Legitimacy in Organitational Institutionalism. In R. Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K., & Suddaby (Ed.), The SAGE handbook of organizational institutionalism (pp. 49–77). Oxford, UK: SAGE.

Deephouse, D. L. (1996). Does isomorphism legitimate? Academy of Management Journal, 39(4), 1024–1039.

Díez-Martín, F, Blanco-González, A, & Prado-Román, C. (2010a). Legitimidad como factor clave del éxito organizativo. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa, 16(3), 127–143.

Díez-Martín, F, Blanco-González, A, & Prado-Román, C. (2010b). Measuring organizational legitimacy: the case of Mutual Guarantee Societies. Cuadernos de Economía y Dirección de La Empresa, 13(43), 115–143.

Díez-Martín, F., Prado-Roman, C., & Blanco-González, A. (2013). Beyond legitimacy: legitimacy types and organizational success. Management Decision, 51(10), 1954– 1969.

Díez-Martín, F., Blanco-González, A., Cruz Suárez, A., & Prado-Román, C. (2014). Efecto de la Responsabilidad Social Empresarial sobre la Legitimidad de las Empresas. Anuario Jurídico y Económico Escurialense, 47, 325–348.

Díez-Martin, F., Blanco-Gonzalez, A., & Prado-Roman, C. (2018). Factors Affecting Individual Decisions Based on Business Legitimacy. Journal of Promotion Management, 1–19. http://doi.org/10.1080/10496491.2018.1443308

Díez-de-Castro, E., Peris-Ortiz, M., & Díez-Martín, F. (2018). Criteria for Evaluating the Organizational Legitimacy: A Typology for Legitimacy Jungle. In E. Diez-de-Castro & M. Peris-Ortiz (Eds.), Organizational Legitimacy (pp. 1–21). Cham: Springer International Publishing.

Dillard, J., Rigsby, J. T., & Goodman, C. (2004). The marketing and remaking of organizations context: Duality and the institutionalization process. Accounting, Auditing and Accountability Journal, 4(506–542).

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. American Sociological Review, 48(2), 147–160.

Douglas, M. (1986). ¿Cómo piensan las instituciones? (University). Syracuse.

Drori, I., & Honing, B. (2013). A Process Model of Internal and External Legitimacy.

Organization Studies, 34(3), 345–376.

Han, H., Kim, Y.,& Kim, E. K. (2011). Cognitive, affetive, conative, and action loyalty: testing the impact of inertia. International Journal of Hospitality Managemnet, 30(4), 1008–1019.

Haveman, H. A, & David, R. J. (2008). Ecologists and institutionalists: Driends or foes? In R. Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K, & Suddaby (Ed.), The SAGE handbook of organizational institutionalism (pp. 573–595). London: SAGE.

Helm, R., & Mauroner, O. (2007). Success of research-based spin-offs. State-of-the-art and guidelines for further research. Review of Managerial Science, 1(3), 237–270.

Hill, C.; Jones, T. (1992). Stakeholder-agency theory. Journal of Management Studies, 29(2), 131–154.

Hunt, C. S., & Aldrich, H. E. (1996). Why even Rodney Dangerfield has a homepage: legitimizing the world wide web as a medium for commercial endeavours. In Annual meeting of the Academy of management. Cincinnati. Ohio.

Jongbloed, B., Enders, J., & Salermo, C. (2008). Higher Education and its Communities: Interconnections, Interdependencies and a Research Agenda. Higher Education, 56, 303–324.

Julian, S., Ofori-Dankwa, J., & Justis, R. (2008). Understanding strategic responses to interest group pressures. Strategic Management Journal, 29(9), 963–984.

Kostova, T., Roth, K., & Dancin, M. T. (2008). Institutional theory in the study of multinational corporations: A critique and new directions. Academy of Management Review, 33(4), 994–1006.

Li, J. T., Yang, J. 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.

Lim, M. A. (2017). The building of weak expertise: the work of global university rankers.

Higher Education, 1–16.

Low, B., & Johnston, W. (2008). Securing and managing an organizations network legitimacy: The case of Motorola China. Industrial Management & Data Systems, 37(7), 873–879.

Maassen, P. (2000). Higher Education and the Stakeholder Society. European Journal of Education, 35, 377–383.

Mainardes, E. W., Alves, H., & Raposo, M. (2012). A model for stakeholder classification and stakeholder relationships. Management Decision, 50(10), 1861–1879.

Mampaey, J., & Huisman, J. (2015). Defensive stakeholder management in European universities: an institutional logics perspective. Studies in Higher Education, 41(12), 2218–2231.

Meyer, J. W, & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. American Journal of Sociology, 83(2), 340–363.

Meyer, J. W., & Scott, W. R. (1983). Centralization and the legitimacy problems of local government. In J. W. Meyer., & W.R. Scott, J. W. (Ed.), Organizational Environments: Ritual and Rationality (pp. 199–215). Beverly Hills, CA: SAGE.

Moore, M. H. (1995). Creating public value. Strategic management in government. (Harvard Un). Cambridge, UK.

Moreira, A. C., & Silva, P. M. (2015). The trust-commitment challenge in service quality-loyalty relationships. International Journal of Health Care Quality Assurance, 28(3), 253–266.

O'Kane, C., Mangematin, V., Geoghegan, W., & Fitzgerald, C. (2015). University technology transfer offices: the search for identity to build legitimacy. Research Policy, 44(2), 421–437.

Palazzo, G., & Scherer, A. G. (2006). Corporate legitimacy as deliberation: A communicative framework. Journal of Business Ethics, 66(1), 71–88.

Parsons, T. (1960). Structure and process in modern societies. (Free Press). Glencoe, Il. Pavicic, J., Alfirevic, N., & Mihanovic, Z. (2009). Market Orientation in Managing Relationships with Multiple Constituencies of Croatian Higher Education. Higher Education, 57, 191–207.

Ruef, M., & Scott, R. (1998). A multidimensional model of organizational legitimacy: Hospital survival in changing institutional environments. Administrative Science Quarterly, 43(3), 877–904.

Scott, J, W. (1991). The evidence of experience. Critical Inquiry, 17(4), 773–797.

Scott, W. R. (1995). Institutions and organizations. Thousand Oaks, CA: SAGE.

Suchman, M. (1995). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. Academy of Management Review, 20(3), 571–610.

Tornikoski, E. T., & Newbert, S. L. (2007). Exploring the determinants of organizational emergence: A legitimacy perspective. Journal of Business Venturing, 22(2), 311– 335.

Zelditch, M. (2001). Processes of legitimation: Recent developments and new directions. Social Psychology Quarterly, 54, 4–17.

Zimmerman, M., Zeitz, G. (2002). Beyond survival: achieving new venture growth by building legitimacy. Academy of Management Review, 114, 232–31.

Zucker, L. G. (1987). Instituonal theories of organization. Annual Review of Sociology, pp. 443–464. Chicago.