

Un acercamiento a la Legitimidad de las empresas en Latinoamérica en el contexto de la Covid-19

An Approach to Corporate Legitimacy in Latin America in the Context of Covid-19

DOI: 10.53766/ACCON/2026.52.01.05

Saavedra G., María L.; Silva P., Berta; Choy Z., Elsa E.

Recibido: 07-09-25 - Revisado: 28-01-26 - Aceptado: 10-02-26

Saavedra G., María L.

Contador Público, Maestra y Doctora en Administración.

Profesora titular de tiempo completo en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Miembro del Sistema Nacional de Investigadores del CONAHCYT Nivel III, México.

Correo electrónico: maluisasaavedra@yahoo.com

Orcid ID: 0000-0002-3297-1157

Silva P., Berta

Contador Auditor. Diplomado en Auditoría Sistemas Contables Computacionales. Universidad Católica de Valparaíso y Price Waterhouse, Chile.

Diplomado de Estudios Avanzados (DEA) en Ciencias Empresariales, Universidad Autónoma de Madrid, España.

Magíster en Gestión M/Contabilidad y Finanzas, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile.

Doctora en Ciencias Empresariales, Universidad Autónoma de Madrid, España.

Correo electrónico: berta.silva@pucv.cl

Orcid ID: 0000-0002-8271-1468

Choy Z., Elsa E.

Contador Público. Doctora en Ciencias Contables y Empresariales. Maestra en Dirección Financiera.

Diploma Segunda Especialización Proyectos Educativos y Cultura de Paz.

Doctorado en Educación, Estudios Derecho y Ciencias Políticas.

Docente Investigadora, Universidad Nacional Mayor de San Marcos y Universidad de San Martín de Porres, Perú.

Correo electrónico: echoyz@unmsm.edu.pe

Orcid ID: 0000-0001-8580-8495

Los países del Mercado Integrado Latinoamericano (Chile, Colombia, Perú y México) han sido consecuentes al implementar medidas sanitarias, para afrontar la pandemia sanitaria generada por el Covid-19. Pero las empresas no han actuado de la misma forma que los gobiernos y ello ha generado que sus niveles de legitimidad hayan cambiado y, por lo tanto, hayan influido en su capacidad para superar esta crisis sanitaria y seguir operando en el mercado. Con el objetivo de demostrar el impacto de la pandemia en la legitimidad de las empresas de países de una misma área económica que han implementado estrategias gubernamentales dispares para hacer frente al Covid-19, se distribuyó un cuestionario on-line dirigido a consumidores en los meses "duros" de confinamiento. Los principales hallazgos permiten saber que la legitimidad organizativa es débil en las empresas, y sólo supera a las acciones que ha realizado el gobierno ante el escenario de pandemia. Todo ello, implica la necesidad que tienen las empresas de implementar acciones y estrategias dirigidas a alcanzar y reforzar la legitimidad, y una de las formas de conseguirlo es teniendo un comportamiento ético y comprometido con la sociedad del país.

Palabras clave: Covid-19, legitimidad, MILA, gestión estratégica.

RESUMEN

The countries of the Latin American Integrated Market (Chile, Colombia, Peru, and Mexico) have been consistent in implementing public health measures to address the health pandemic generated by Covid-19. However, companies have not acted in the same way as governments, and this has led to changes in their levels of legitimacy, which in turn have influenced their ability to overcome this health crisis and continue operating in the market. In order to demonstrate the impact of the pandemic on corporate legitimacy in countries within the same economic area that implemented differing government strategies to confront Covid-19, an online questionnaire was distributed to consumers during the strictest months of lockdown. The main findings show that organizational legitimacy among companies is weak and only slightly surpasses the actions taken by governments in response to the pandemic scenario. This situation highlights the need for companies to implement actions and strategies aimed at achieving and strengthening legitimacy. One way to accomplish this is by adopting ethical behavior and demonstrating a strong commitment to the society of the country in which they operate, especially during periods of crisis.

Keywords: Covid-19, Legitimacy, MILA, Strategic management.

ABSTRACT

1. Introducción

Los países del Mercado Integrado Latinoamericano (MILA) (Chile, Colombia, Perú y México), han sido consecuentes al implementar medidas sanitarias, para afrontar la pandemia sanitaria generada por el Covid-19. Colombia declara el estado de emergencia económica, social y ecológica el 17 de marzo de 2020 mediante el Decreto 417; a partir de éste se derivan una serie de decretos legislativos dirigidos a la adopción de medidas enfocadas a áreas específicas, como la prestación de servicios públicos, el alivio de obligaciones financieras y tributarias, la protección del empleo, o el acceso a financiamiento para apoyar el funcionamiento y reactivación de las actividades económicas.

Chile decreta el estado de catástrofe por calamidad pública el 18 de marzo de 2020 (Decreto Supremo 104) por un periodo inicial de 90 días, los que fueron prorrogados en junio (Decreto 269) y en septiembre (Decreto 400) por un plazo de 90 días adicionales en ambos casos. En respuesta a la emergencia sanitaria, se estableció una estrategia permanente denominada “Paso a paso, nos cuidamos” que define cinco escenarios graduales para la reapertura paulatina que tienen en cuenta las condiciones sanitarias de las comunas en las 16 regiones del país. Cada etapa tiene restricciones y obligaciones específicas (Heredia y Dini, 2021, p. 48).

México declara emergencia sanitaria por el Covid-19 el 30 de marzo de 2020 y se ordena la suspensión inmediata de actividades no esenciales inicialmente hasta el 30 de abril. La medida fue extendida hasta el 30 de

mayo y a partir de junio se inicia la reanudación de actividades a través de un sistema de semáforo, basado en un análisis epidemiológico por región. La estrategia llamada “nueva normalidad” contempla un sistema de alerta sanitaria de aplicación estatal o municipal que es analizado de forma semanal para determinar el nivel de restricción de actividades laborales, económicas y sociales. Los niveles de alerta son dictados por la autoridad federal y las empresas que cumplen los “lineamientos técnicos específicos para la reapertura de actividades económicas” publicados en el Diario Oficial de la Federación (DOF) pueden operar previa aprobación del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) (Heredia y Dini, 2021, p. 88).

Perú declara el estado de emergencia Nacional a consecuencia del brote del COVID-19 el 16 de marzo del 2020, por Decreto Supremo N° 044-2020-PCM, el cual se extendió por 106 días hasta su finalización el 30 de junio; a partir de entonces, el país ha transitado hacia una “cuarentena focalizada”. Perú es uno de los países del mundo que ha impuesto medidas de distanciamiento social más estrictas para hacer frente a la pandemia, aunque la mayor parte de la población acató las normas de inmovilización, la movilidad hacia el trabajo y por motivos recreativos y de consumo se redujo hasta 80% con respecto a los niveles de inicios de año, hubo un elevado segmento, altamente dependiente de ingresos generados a diario, que solo pudo cumplir dichas normas de manera parcial (Díaz-Cassou, 2020).

La legitimidad organizativa ha sido poco estudiada en el contexto latinoamericano, aun cuando los estudios antecedentes refieren su importancia para la supervivencia y el éxito empresarial (Díez-Martín et al., 2021). La legitimidad la otorgan los *stakeholders* o grupos de interés conformados por los accionistas, empleados, clientes, proveedores, la sociedad, etc. (Bitektine y Haack, 2015; Gordo, 2022). En general, se puede decir que la legitimidad se consigue a través de la alineación de los valores empresariales y los valores de la sociedad (Deephouse, 1996).

En este contexto, el objetivo de este trabajo es exponer cuál fue la legitimidad de las empresas ante el Covid-19 en los países del MILA. Este objetivo permitirá analizar cómo la legitimidad organizativa es una variable clave para superar crisis de carácter económico, pero también sanitario. Asimismo, este objetivo implica la necesidad que tienen las empresas de implementar acciones y estrategias dirigidas a alcanzar y reforzar la legitimidad, y una de las formas de conseguirlo es teniendo un comportamiento ético y comprometido con la sociedad del país.

Para este fin se presentan tres apartados, el primero es el marco teórico donde se describe el impacto del Covid-19 en las empresas, y se desarrolla el tema de legitimidad empresarial; en el segundo se presenta el método utilizado para llevar a cabo la investigación y en el tercero el análisis e interpretación de los datos recolectados, por último, se presentan las conclusiones.

2. Marco teórico

2.1. El COVID-19 y su impacto en las entidades del MILA

En este apartado se describirá brevemente cual fue el impacto que ocasionó la pandemia COVID-19 en las empresas de los países que integran el MILA.

2.1.1. El Covid-19 en Chile y su impacto en las empresas

Chile debió enfrentarse a dos eventos dramáticos, al estallido social en octubre de 2019 y la pandemia declarada en el año 2020 por Covid-19. Estos hechos afectaron fuertemente en aspectos sanitarios, sociales, económicos y políticos. En el ámbito económico, la dificultad para mantener en funcionamiento regular los negocios de sectores como el turismo, la restauración, o actividades recreativas, promueven el cierre de pequeñas y medianas empresas. La falta de ayuda económica a todos los ciudadanos que lo requieren derivó en la demanda social por el retiro de los fondos previsionales en dos ocasiones. En el ámbito de las personas y lo social, las zonas de cuarentenas dificultaban el desplazamiento a los lugares de trabajos; el teletrabajo afecta en la organización y desarrollo de la vida familiar; el cierre de colegios y universidades generó otra modalidad de enseñanza aprendizaje cuyos resultados aún no han sido evaluados; quedó en evidencia la falta de recursos en áreas de la salud donde se ha suspendido la atención médica, operaciones programadas, entre otros.

Los efectos no se dejaron esperar y es así como las pérdidas empresariales se dejaron ver en las pérdidas de empleos donde las más afectadas fueron las actividades de alojamiento y de servicio de alimentación (-45,2%), el sector construcción (-34,9%) y agricultura (-34,3%,). Sin embargo, las pérdidas agrícolas no necesariamente son resultado de las medidas sanitarias implementadas en Chile, como en los otros sectores, sino que es el reflejo de los efectos de la sequía que afecta al país y/o los efectos de la crisis económica en el comercio de productos agrícolas (OIT, 2020).

2.1.2. El Covid-19 en Colombia y su impacto en las empresas

Serna-Gómez et al. (2020) refieren que las pequeñas y medianas empresas fueron las más afectadas en cuanto a sus ingresos en el contexto del Covid19, por lo que se han visto obligadas a realizar cierres temporales y definitivos, así como despidos de personal. En este sentido, 25% de las personas empleadas en este sector se encontraban en riesgo de perder sus empleos, siendo los sectores menos vulnerables los que se encuentran en capacidad de desarrollar teletrabajo. Por su parte, Rodríguez (2020) refiere que, de acuerdo con datos de la Cámara de Comercio de Bogotá, se estima que solo 3,6% de las empresas de la capital estaban operando al 100%, y menos de un tercio al 10% mientras que un 25% estaban inactivas.

De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2020), en Colombia la caída de la producción fue de 7,7% para el total de la industria y los resultados más negativos se dieron en los sectores de cuero y calzado (-37,8%) y autos y autopartes (-36,9%). Caso contrario, la industria de alimentos mostró un crecimiento (6,1%). Así también, se reportó que 96% de las empresas tuvieron una caída en sus ventas (el 75% registró una disminución superior al 50%); 82% de las empresas formales podrían subsistir solo entre uno y dos meses con sus propios recursos, situación que muestra la necesidad de apoyo gubernamental a todos estos sectores, a fin de evitar las quiebras empresariales.

Cuadros (2020) por su parte, refiere que en Colombia los consumidores se adaptaron rápidamente al uso de servicios online para satisfacer de sus necesidades de compra de productos o servicios, incrementando sus gastos en servicios de internet y en equipos de entretenimiento. Por lo que las empresas para permanecer deben adaptar sus modelos de negocio a la demanda de un consumidor diferente. Así también, las empresas colombianas adicionaron a proyectos necesarios para afrontar las necesidades sanitarias de la crisis del Covid-19, así pues, se creó una iniciativa colectiva de instituciones públicas y privadas (#InnspiraMED), que se propuso como objetivo colaborar para lograr la producción de ventiladores mecánicos con recursos locales y de bajo costo. Por su parte, la empresa Índigo Technologies desarrolló un algoritmo de inteligencia artificial que permite identificar casos positivos del Covid-19 en segundos; además, cuatro empresas unieron sus conocimientos y experiencia para crear un prototipo de estructura hospitalaria hecha en PVC y metal (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2020).

2.1.3. El Covid-19 en México y su impacto en las entidades

De acuerdo con Sánchez y Aguilar (2020), el Covid-19 tuvo un impacto negativo en la economía, dado que el deterioro de las condiciones de salud (física y mental) trajo como consecuencia una baja de productividad de la población económicamente activa; también, afectó a las empresas el cierre de economías con las cuales se realizan intercambios comerciales. La restricción de viajes con impacto en el sector turístico, en el que de acuerdo con *Basque Trade & Investment* (2020), se han perdido 239,000 millones de pesos. Así también, el cierre de las actividades no esenciales implicó para las empresas no percibir ingresos, sin recibir apoyos para diferir o exentar obligaciones patronales, fiscales, cuotas del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT), pago de renta y servicios por lo que muchas se vieron obligadas a cerrar, o bien reducir drásticamente su capacidad operativa, por la falta de demanda.

Sánchez y Aguilar (2020), con base en la encuesta de ECOVID 2020 realizada por el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática, analizan las principales afectaciones negativas del Covid-19 en las empresas mexicanas, las cuales se muestran en el gráfico 1. Los impactos negativos, como puede verse en el gráfico, afectaron más a las empresas de tamaño micro, además de esto, 1,115,983 empresas se vieron obligadas a implementar paros técnicos o cierres temporales (60% del total muestral), de las cuales 93% eran empresas de tamaño micro (Sánchez y Aguilar, 2020).

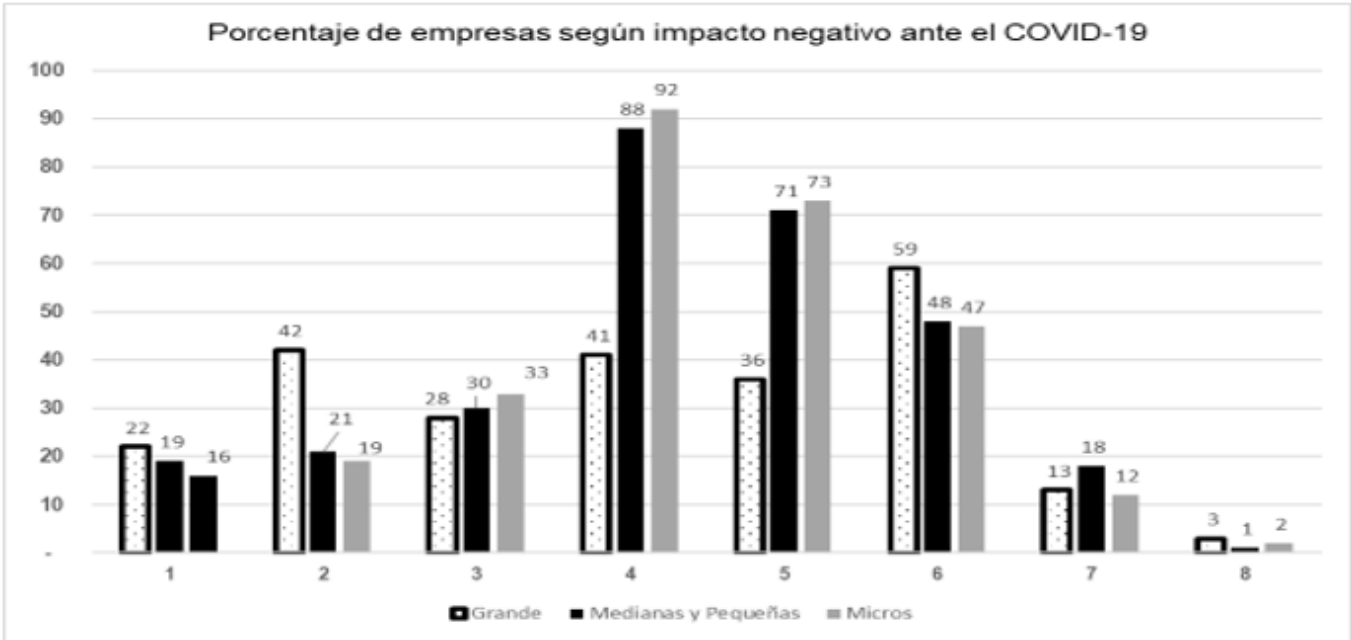


Gráfico 1. Porcentaje de empresas según impacto negativo ante el Covid19 en México. Tomado de Sánchez y Aguilar (2020).

Nota: 1. Reducción de personal. 2. Reducción del monto total de las remuneraciones y/o prestaciones del personal. 3. Desabasto de insumos, materias primas, bienes terminados o materiales adquiridos para revender. 4. Disminución de los ingresos. 5. Disminución de la demanda-cancelación de pedidos. 6. Menor disponibilidad de flujo de efectivo. 7. Menor acceso a servicios financieros. 8. Otra.

En lo que se refiere al impacto en los sectores, *Basque Trade & Investment* (2020) señala que 70% de la industria automotriz estuvo parada, generando una grave afectación a los sectores autopartes, eléctrico-electrónico; por otra parte, también los paros de producción se han dado en confección y vestido, equipo médico, aeroespacial, metalmecánico, aparatos electrodomésticos, muebles y remanufactura de productos, entre otros. Por su parte, la encuesta realizada por *Mejores empresas mexicanas* (2020) reportó que las empresas del sector comercio se encontraban operando solo 34%, construcción 6%, manufactura 25% y servicios 35%, mostrándose con esto la grave afectación que se encuentran sufriendo, aunado a que 90% de las empresas manifestaron preocupación por la contracción de la demanda y la cartera vencida de los clientes.

Siendo los principales retos que afrontan las empresas el mantener el nivel operativo y garantizar la productividad (72%), mantener la actividad comercial

(63%) y garantizar la salud de los colaboradores (62%) (Randstad México, 2020). Se esperaba que la vacuna para el COVID 19 logrará erradicar la pandemia, pero el mundo de los negocios ya no sería el mismo, en la nueva normalidad una de las variables más relevantes será el restablecimiento de la demanda, que variará por industria y geografía, lo que marcará el paso para la recuperación (Rubio et al., 2020). A la fecha los países Latinoamericanos han regresado a la normalidad, pero están pasando la quinta ola del Covid-19, la cual si bien es cierto ya no es mortífera como en un inicio, aún sigue provocando afectaciones laborales.

2.1.4. El Covid-19 en Perú y su impacto en las empresas

En el Perú, la pandemia se presentó como una de las más grandes crisis sanitaria de la historia, con un desencadenamiento de impactos económicos, sociales, políticos y culturales que ha generado cambios normativos, reacción del mercado y nuevas modalidades de trabajo, alcanzando a las empresas y manteniéndolas alerta a los desafíos y adaptaciones de una nueva realidad. En este país la actividad económica se contrajo 11,1 por ciento en 2020 (Maximixe, 2020; BCR, 2021).

Un informe elaborado por Reaño & Linares Asesores Financieros diseñaron una encuesta y con base en las respuestas de altos ejecutivos de una muestra de 500 empresas peruanas, instrumento aplicado entre diciembre 2020 a enero 2021, determinó los principales impactos económicos y financieros de la crisis sanitaria en las empresas: Impacto comercial y operativo, la caída de ventas con respecto al 2019 afectó a la mayoría de sectores, pero con mayor gravedad a hotelería-turismo por aislamiento y restricciones de movilidad nacional e internacional (88%), educación por cambio de modalidad a clase virtual y la falta de equipamiento (53%), construcción por paralización de las obras públicas y privadas (51%) y servicios por cambios en la modalidad de consumo y restricciones de atención (38%); impactando en la liquidez, capacidad de pago y efectividad de las cobranzas.

Las regiones más afectadas fueron Cusco, sector comercial y servicios (89%), Callao, sector comercial (83%), Arequipa, sector comercial y educación (79%), La Libertad, sector comercial (75%) y Lima, sector comercial y construcción (71%). Todo lo contrario, los sectores que han visto incrementar sus ventas por la pandemia destacan la industria farmacéutica, el comercio electrónico 12.5% antes de la pandemia 35% y el sector de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

Es así como las ventas en el total de las empresas reportaron una caída de 73%, por consecuencia de la pandemia. Además, el incumplimiento de la deuda financiera (36%), ocasionó en las empresas un incremento en el costo financiero, pérdidas en líneas de crédito y modificación de su calificación crediticia (20%), dificultando la generación de su capital de trabajo.

3. Legitimidad organizativa

Díez-Martín et al. (2010, 2021) establecen que la legitimidad empresarial está relacionada con la percepción de la sociedad acerca de la forma de actuar de las empresas y será mayor cuando su comportamiento sea consistente con la cultura, normas, creencias, valores y principios de la sociedad en la que se encuentra inmersa, siendo de suma importancia la alineación cultural con la sociedad en la que se encuentra inmersa (Landázuri-Aguilera e Hinojosa-Cruz, 2017; Silva Jaramillo, et al. 2022). De acuerdo con lo anterior, se sugiere que la legitimidad es la clave para el crecimiento y la supervivencia empresarial, puesto que se ha comprobado empíricamente que existe una relación positiva entre la legitimidad y los resultados empresariales (Warren, 2003; Díez Martín et al. 2014; Orviz, 2017; Mirabal & Fernández, 2019, Gordo y Díez Martín, 2020; Díez de Castro, 2022). Asimismo, se considera que la legitimidad es una ventaja competitiva, dado que es un recurso clave, aún más importante que el propio capital (Díez de Castro, 2022).

La teoría institucional es el marco de la legitimidad empresarial, puesto que esta tiene como principio la necesidad de obtener, mantener y reparar la legitimidad como requisito para su permanencia; es decir, la pertinencia de un ente con respecto al contexto social donde actúa (Suchman, 1995; Díez y Martín et al., 2010; Orviz, 2017; Campos et al., 2018; Díez de Castro et al. 2018; Siraz & De Castro, 2019; Mirabal & Fernández, 2019) creando así las bases para alcanzar el éxito y sostenibilidad, impulsada por los grupos de interés (Landázuri-Aguilera e Hinojosa-Cruz, 2017), dado que estos promueven a las organizaciones que consideran adecuadas, deseables o apropiadas (Díez de Castro, 2022), por lo cual la legitimidad puede considerarse como un activo intangible de alto valor (Suchman, 1995; Orviz, 2017; Silva Jaramillo, et al. 2022).

Por tanto, la falta de alineación entre lo que las empresas y la sociedad consideran legítimo, produce conflictos con los grupos de interés, por lo que es importante encontrar el equilibrio para conciliar las diferencias, puesto que, por un lado, la empresa busca su continuidad, libertad, intercambio,

rentabilidad, garantizar el logro de objetivos económicos, entre otros, y por el otro, la sociedad considera de suma importancia, el bienestar humano, de los stakeholders, bienestar animal, el cuidado del medio ambiente, la ética y los valores, entre otros (Warren, 2003; Díez Martín et al., 2014; Siraz & De Castro, 2019; Silva Jaramillo, et al. 2022), este equilibrio debería procurar equiparar el desempeño económico con el desempeño social (Silva Jaramillo, et al. 2022).

Por su parte, la falta de legitimidad limita a la empresa en el acceso a recursos, la expone a regulaciones gubernamentales influidas por la presión social, sanciones, pérdida de credibilidad de los grupos de interés; es por ello, que una empresa desde que nace debe procurar que sus objetivos se encuentren alineados con lo que espera la sociedad de ellas, pues eso les facilitará la obtención de los recursos necesarios para poner en marcha su operación (De Clercq & Voronov, 2009; Díez Martín et al., 2014; Campos et al., 2018; Gordo y Díez Martín, 2020; Cheng et al., 2022, Gordo, 2022). Puesto que la legitimidad permite a las empresas acceder a los recursos y desarrollar las capacidades necesarias para aprovechar las oportunidades de entrada a los mercados (Landázuri-Aguilera e Hinojosa-Cruz, 2017; Liu & Wang, 2022, Díez de Castro, 2022). Así también, es importante comprender que la legitimidad no se consigue solo porque se satisfacen las expectativas de las audiencias, pues estas tienen la posibilidad de otorgar o negar la legitimidad, con base en un juicio que hacen sobre la organización (Díez De Castro et al., 2018).

Cheng et al. (2022) refieren que existen dos tipos de legitimidad en las empresas que recién inician operaciones, la legitimidad cognitiva y la legitimidad sociopolítica. La primera, se refiere a la difusión del conocimiento de una nueva empresa, lo cual es bastante difícil de lograr puesto que los productos y/o servicios que ofrecen son desconocidos por los potenciales clientes, lo que implica gran riesgo de fracaso, sin embargo, pueden realizar estrategias para alcanzar la legitimidad, como por ejemplo el uso de un lenguaje incluyente. La segunda, se refiere al proceso mediante el cual las partes interesadas clave aceptan una nueva empresa como apropiada y correcta de acuerdo con las leyes y normas ya establecidas, siendo más fácil de alcanzar que la legitimidad cognitiva, pues resulta más claro lo que se espera de la misma.

Por su parte, Liu y Wang (2022), señalan que la legitimidad se puede clasificar como legitimidad política, la cual se consigue cuando la empresa cumple con las leyes, reglamentos y estándares pertinentes establecidos por el gobierno, obteniendo su aprobación. La legitimidad de los actores del

mercado (inversionistas, clientes, proveedores de recursos), se da cuando la empresa cumple con el código de conducta compartido por todas las partes del mercado y es reconocida por todos los participantes, lo que también indica que las empresas son competitivas en el mercado.

Diez de Castro et al. (2018), proponen ocho tipos de legitimidad, legitimidad cognitiva (cultural), legitimidad regulatoria, legitimidad moral (ética), legitimidad pragmática (instrumental o recursos), legitimidad gerencial, legitimidad técnica, legitimidad emocional (relacional) y legitimidad de la industria o sector.

Por otra parte, Gordo y Díez Martín (2020) y Gordo (2022) refieren que las acciones que puede realizar la empresa para alcanzar la legitimidad, pueden ser: A través del discurso, por medio de acciones simbólicas que aumenten la credibilidad de la empresa, usando los medios de comunicación; con la implementación de programas de calidad; adopción e implementación de estándares voluntarios, transmitiendo la credibilidad personal del empresario, implementando estrategias de conformidad, diferenciación o manipulación del entorno mediante la adopción de valores sociales; estableciendo alianzas y asociaciones con otras empresas, informes de responsabilidad social empresarial, filantropía corporativa, en otras. Lo anterior, resulta de suma relevancia considerando que Landázuri-Aguilera e Hinojosa-Cruz (2017), afirman que las empresas aplicando estrategias de legitimidad, son capaces de borrar su historia como empresas explotadoras de su personal y/o que generan daños al medio ambiente. En coincidencia con lo anterior, Orviz (2017) indica que, aunque es difícil satisfacer completamente a todos los grupos de interés, se pueden plantear las estrategias proactivas que impulsen la gestión de iniciativas tendientes a incrementar la percepción de la sociedad acerca de las actividades que lleva a cabo.

Por su parte, Campos et al. (2018), identificaron cuatro líneas estratégicas para abordar la legitimidad, estas son: transparencia, expectación, ocultamiento y retirada. La transparencia (exposición), se da cuando la empresa realiza actividades de producción que no son socialmente aceptables cuando inicio sus actividades, o bien, cuando ella misma no los aceptaba como correctas de acuerdo con sus valores organizacionales; la expectación, aparece cuando la empresas, se dedica a la producción de bienes con una permisividad social alta, pero su demanda es baja, por lo que tiene que ponerse a la expectativa de cambios en la demanda para tomar decisiones; ocultamiento, sucede cuando

la empresa responde a la alta demanda de productos que tienen una baja permisividad social, y al obtener alta rentabilidad, debe aplicar esta estrategia; retirada, resulta cuando la empresa se encuentra atendiendo una baja demanda de un producto con baja permisividad social, por lo que lo más conveniente es retirar el producto del mercado.

Gordo (2022), refiere que entre los beneficios que otorga la legitimidad se encuentran la obtención de recursos óptimos para su operación, lo cual le permitirá sobrevivir, crecer y alcanzar el éxito. Es decir, permite alcanzar aspectos críticos tales como: recursos, nuevos mercados, mejora la imagen de la empresa y su identidad, la lealtad de cliente, entre otros.

4. Muestra y metodología

Es una investigación descriptiva transversal, en la que se utilizó un cuestionario estructurado, con escala de Likert del 1 al 5 (1= Totalmente en desacuerdo; 5 = Totalmente de acuerdo), mismo que fue elaborado por el *Management & Business Economics Research Group* (Universidad Rey Juan Carlos), en colaboración con la Fundación Camilo Prado. Las dimensiones principales de este cuestionario fueron: Empresas y acciones ante el Covid-19; empresas y marca país; empresas y política; empresas y consumidores; consumidores y medios de comunicación; empresas y legitimidad.

Se utilizó un muestreo no probabilístico por bola de nieve estandarizado por estructura de población y regiones, los sujetos fueron los residentes en cada país mayores de 18 años, las encuestas fueron autoadministradas online. El total de personas encuestadas en Chile fueron 524, Colombia 477, Perú 511, México 1,161. La distribución del cuestionario coincidió con los meses de confinamiento “estricto” durante la primera ola de la pandemia, esto constituye una oportunidad única para recoger información de los consumidores que no podrá volver a recogerse en el futuro.

5. Resultados

A continuación, se presenta el análisis comparativo de los cuatro países, considerando las opciones de respuesta en escala de Likert que va de “Totalmente en desacuerdo” a “Totalmente de acuerdo”, las cuales se presentan en las gráficas considerando los siguientes colores: 1: Rojo; 2: Naranja; 3: Amarillo; 4: Azul celeste; 5: Azul marino.

5.1. Empresas y acciones ante el Covid-19

Como puede verse en el gráfico 2, en todos los países del MILA, coincide la percepción neutral acerca de las acciones que están implementando las empresas. En el gráfico 2 también se puede observar que la percepción en Chile es que las acciones no reportan beneficios para los ciudadanos, mientras en los otros países predomina la posición neutral, tal vez porque los ciudadanos desconocen las acciones. Lo cual indicaría que no es suficiente lo que estas están haciendo para alcanzar el reconocimiento de las audiencias, y tal vez se encuentran más ocupadas en su sobrevivencia sin visualizar lo importante que es la legitimidad empresarial para lograr sus objetivos (Warren, 2003; Díez Martín et al. 2014; Orviz, 2017; Mirabal & Fernández, 2019, Gordo y Díez Martín, 2020; Díez de Castro, 2022).

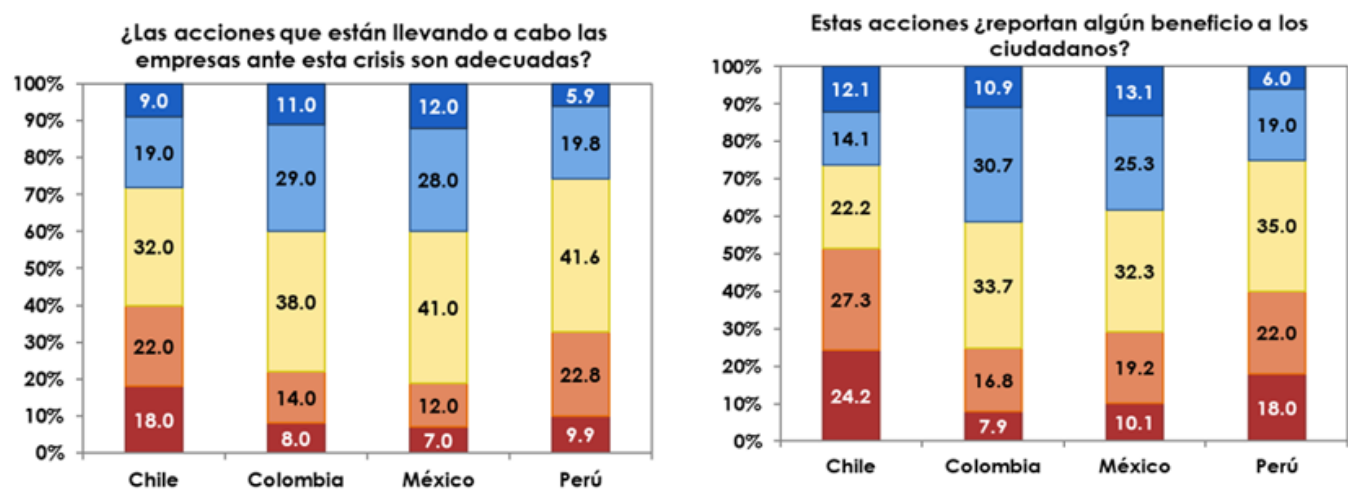


Gráfico 2. Empresas y acciones ante el Covid-19 (I). Elaboración propia.

En el gráfico 3, se indica que los ciudadanos chilenos consideran principalmente que las empresas no se están adaptando a las demandas sociales, en Colombia predomina la posición neutral, mientras que, en México y Perú, se tiende a percibir que las empresas les hacen falta adaptarse a las demandas sociales derivadas del COVID 19. Este mismo gráfico deja ver que en todos los países excepto Colombia, donde la posición predominante es neutral, la tendencia es que los ciudadanos no perciben que las empresas estén cumpliendo las leyes ante la situación de crisis sanitaria presentada por la pandemia. Estos hallazgos implican que las empresas no atienden a los aspectos de legitimidad política o sociopolítica, la cual puede alcanzar cumpliendo las leyes y normas establecidas (Liu y Wang (2022; Cheng et al. (2022); y también sería débil el

cumplimiento de la legitimidad emocional al no considerar las necesidades de los grupos de interés (Cheng et al., 2022).

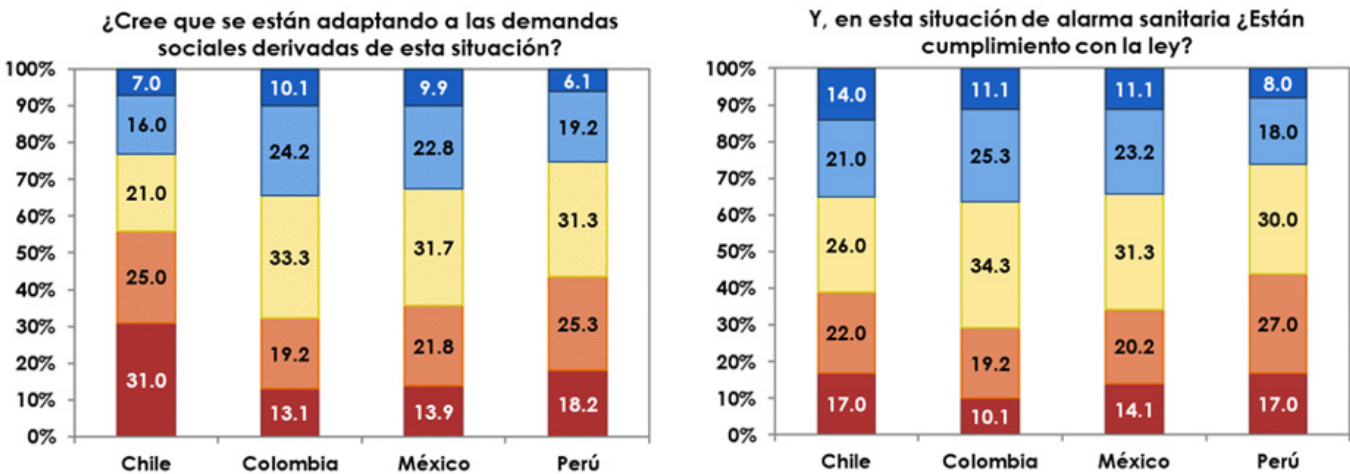


Gráfico 3. Empresas y acciones ante el Covid-19 (II). Elaboración propia.

En el gráfico 4, se aprecia que excepto Colombia donde predomina la percepción neutral, en el resto de los países los ciudadanos perciben que las empresas no le otorgan facilidades a sus empleados para que cumplan la ley. En este gráfico se aprecia que en todos los países alrededor de un tercio de los ciudadanos adoptan una posición neutral en cuando al cumplimiento de los requisitos sanitarios por parte de las empresas; sin embargo, en Chile y Perú predomina una percepción negativa, en Colombia y México el predominio es positivo. La poca comprensión de las empresas para apoyar a sus empleados, en todos los países excepto Colombia permite vislumbrar una baja legitimidad moral y la percepción negativa del cumplimiento de los requisitos sanitarios por parte de los ciudadanos de Colombia y México, implica una baja legitimidad regulatoria o política (Diez de Castro et al., 2018; Liu y Wang, 2022).

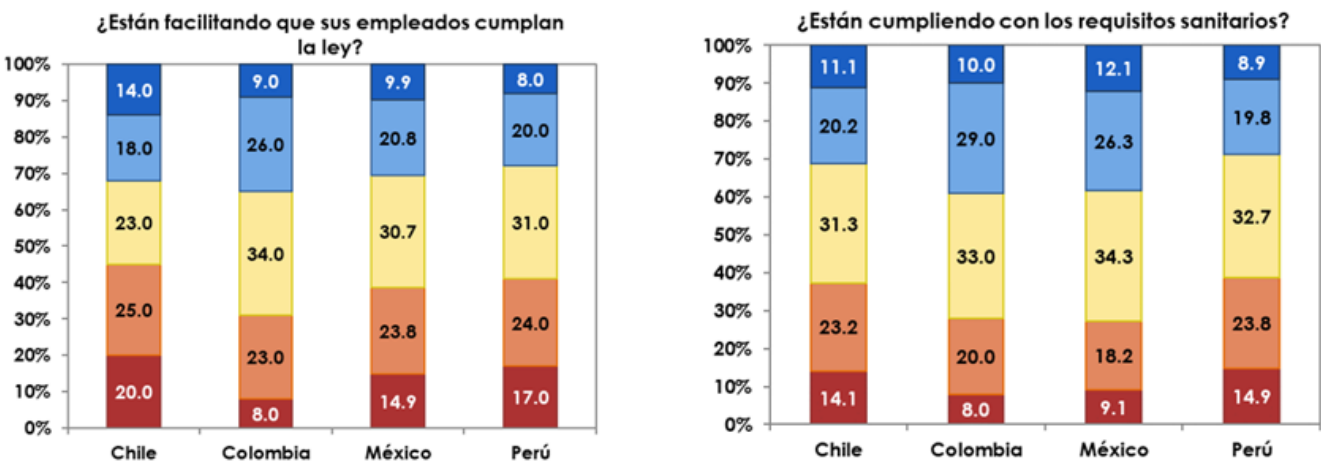


Gráfico 4. Empresas y acciones ante el Covid-19 (III). Elaboración propia.

El gráfico 5, señala que la percepción acerca de la gestión de las empresas ante la pandemia es mala, en todos los países excepto Colombia, donde predomina la posición neutral. Estos resultados implican que los ciudadanos perciben una baja legitimidad pragmática y gerencial, con una inadecuada gestión de recursos ante una situación pandémica como la del Covid-19 (Díez de Castro et al., 2018).

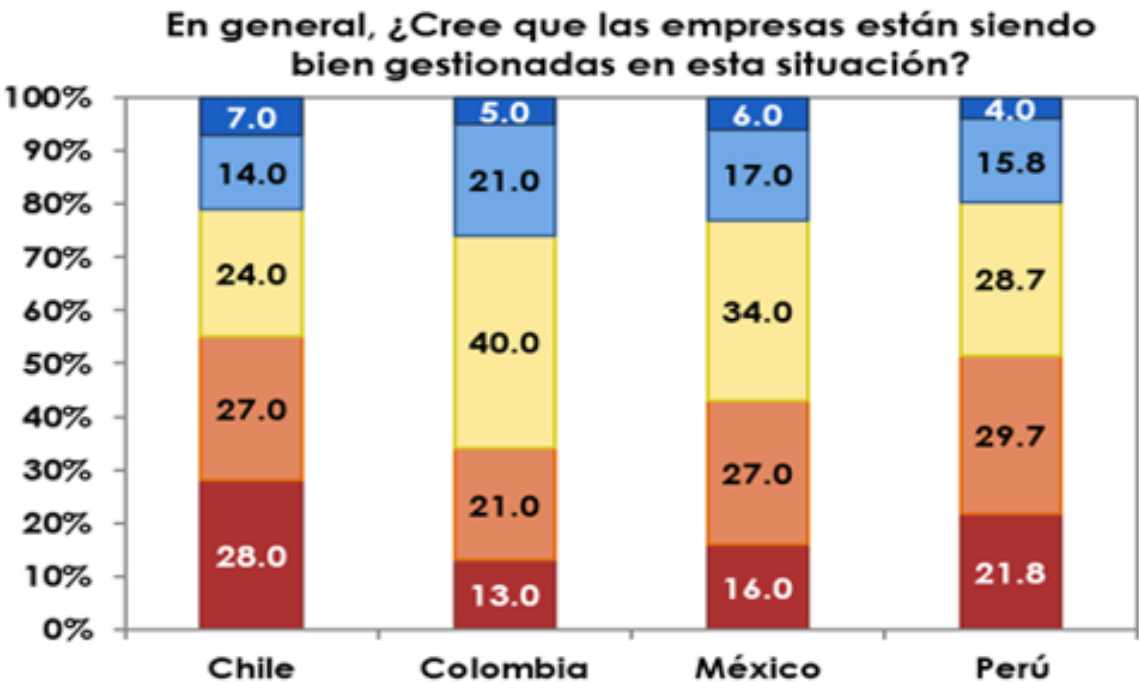


Gráfico 5. Gestión de las empresas ante el Covid-19. Elaboración propia.

5.2. Empresas y marca país

En el gráfico 6 se presenta que en todos los países predomina la imagen de que las empresas no son un ejemplo de cómo se debe afrontar la situación de la pandemia, coincidente con lo anterior, en el gráfico 6, puede verse que en todos los países los ciudadanos consideran que las empresas no están contribuyendo a mejorar la imagen de su país. Estos resultados dejan en claro que los ciudadanos perciben una baja legitimidad de la industria o sector, al no contar con una posición e imagen que pueda tomarse como referente para otros contextos (Diez de Castro et al. (2018).

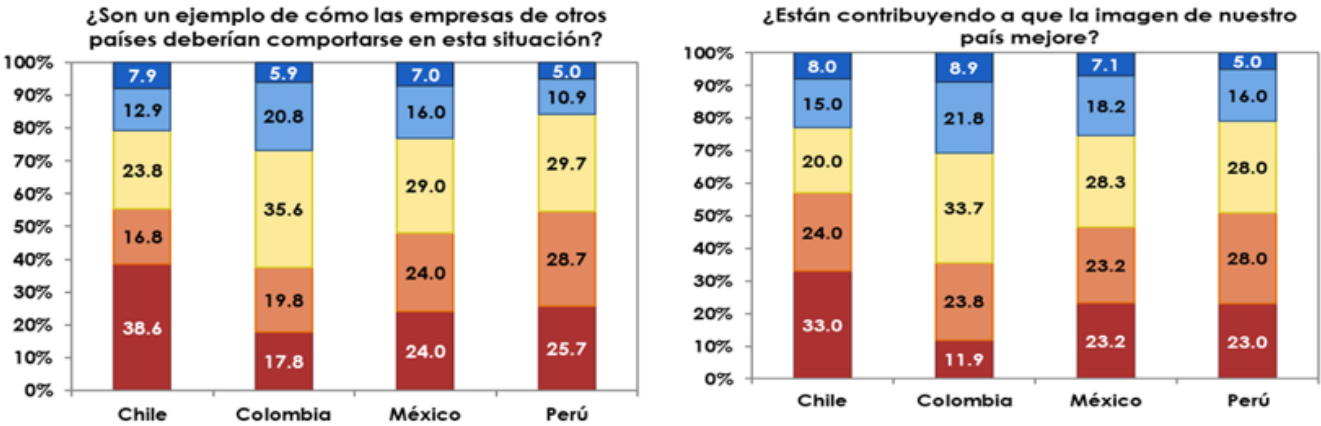


Gráfico 6. Empresas y marca país. Elaboración propia.

5.3. Empresas y política

El gráfico 7 identifica que los ciudadanos de todos los países perciben que al menos las empresas están afrontando la crisis sanitaria mejor que los políticos, congruente con esto, puede notarse la opinión de que las empresas deberían ofrecer su apoyo al gobierno para superar la crisis sanitaria. Lo anterior, implica que en comparación a la forma en que el gobierno está afrontando la crisis pandémica, las empresas lo están haciendo mejor, lo que implica una fortaleza en la legitimidad cognitiva (Cheng et al., 2022; Diez de Castro et al., 2018).

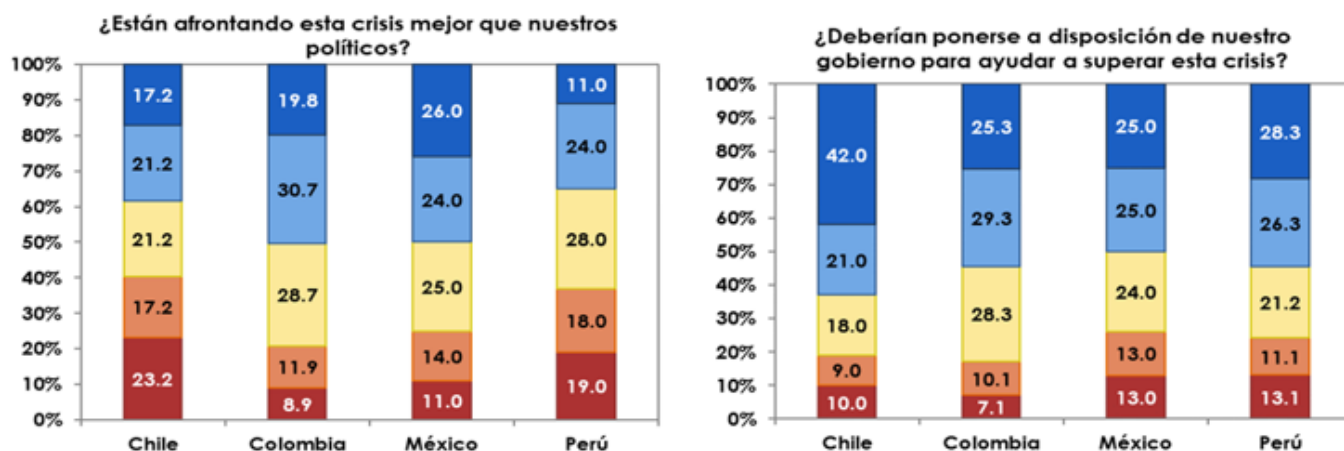


Gráfico 7. Empresas y política. Elaboración propia.

5.4. Empresas y consumidores

Al parecer la forma en que las empresas se comportaron las empresas ante la situación de pandemia, afectará la percepción que se tiene de las mismas, asimismo, los consumidores verán influidas sus decisiones de compra, por el origen de los productos que estén buscando consumir (Gráfico 8). Lo anterior, corrobora señalado por Díez De Castro et al. (2018), en el sentido de que las audiencias necesitan no solo percibir que serán satisfechas sus expectativas, sino que están juzgando el accionar de toda la empresa.

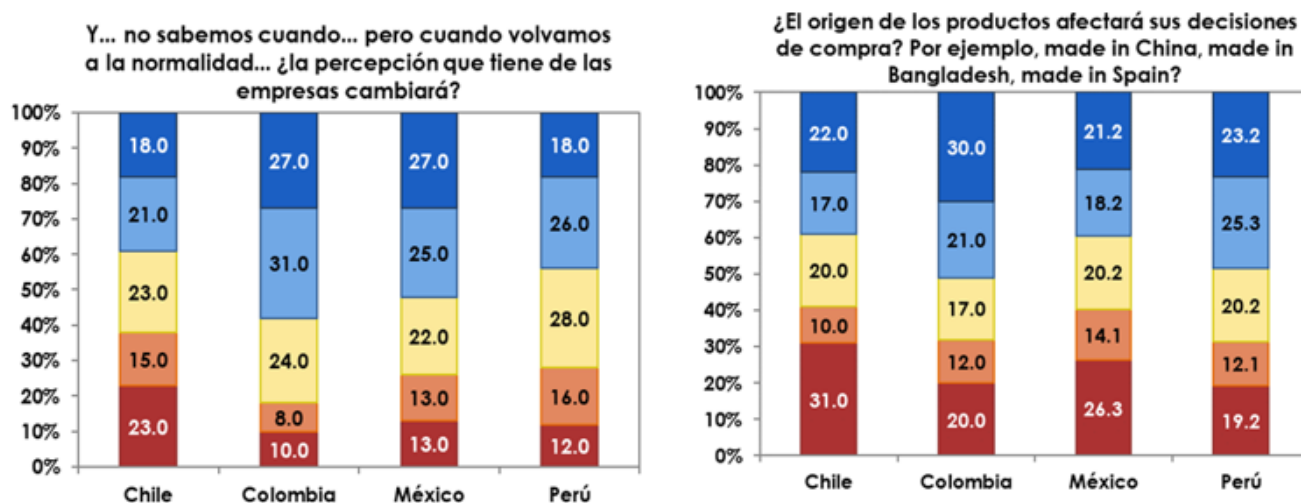


Gráfico 8. Empresas y consumidores. Elaboración propia.

En todos los países los ciudadanos se encuentran preocupados por la afectación del Covid-19 en su ocupación e ingresos, lo cual además les genera angustia (Gráfico 9). Coincidiendo lo anterior, con la afectación que tuvieron todos los países por el cierre de las actividades económicas no indispensables, lo cual generó altos niveles de desempleo (OIT, 2020; Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2020; Sánchez y Aguilar, 2020; Maximixe, 2020; BCR, 2021).

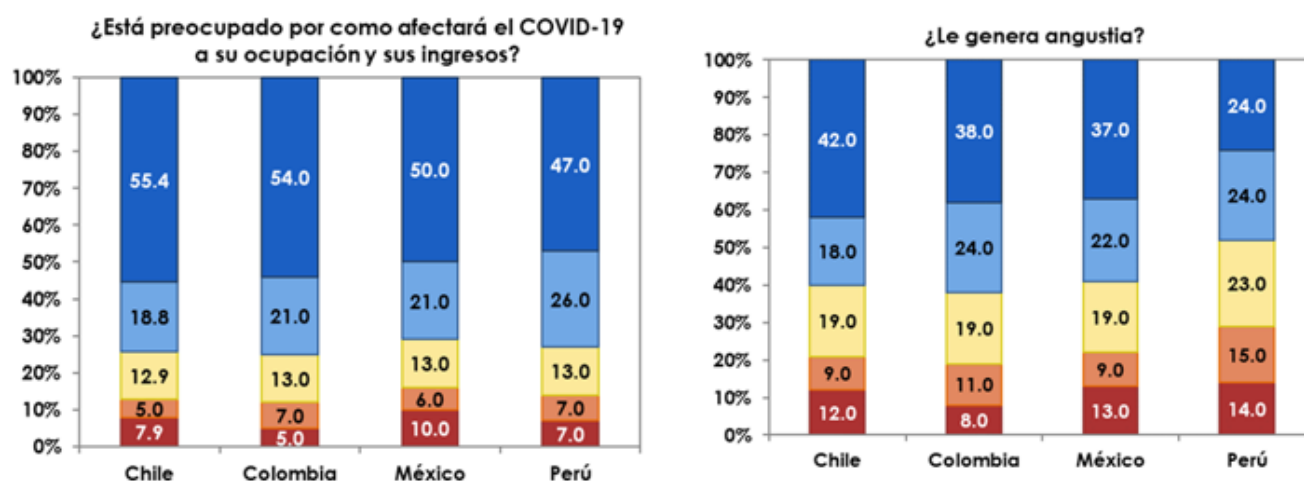


Gráfico 9. Consumidores y preocupación. Elaboración propia.

5.5. Consumidores y medios de comunicación

Los consumidores de los cuatro países analizados se encuentran cansados de las noticias y de ver que nada está cambiando en la situación de pandemia, además consideran que los medios de comunicación influyen en su opinión acerca de las empresas (Gráfico 10). Esto último, debe ser tomado muy en cuenta por las empresas para aplicar estrategias que permitan comunicar sus acciones de modo adecuado a fin de ganar legitimidad (Gordo y Díez Martín, 2020; Gordo, 2022).

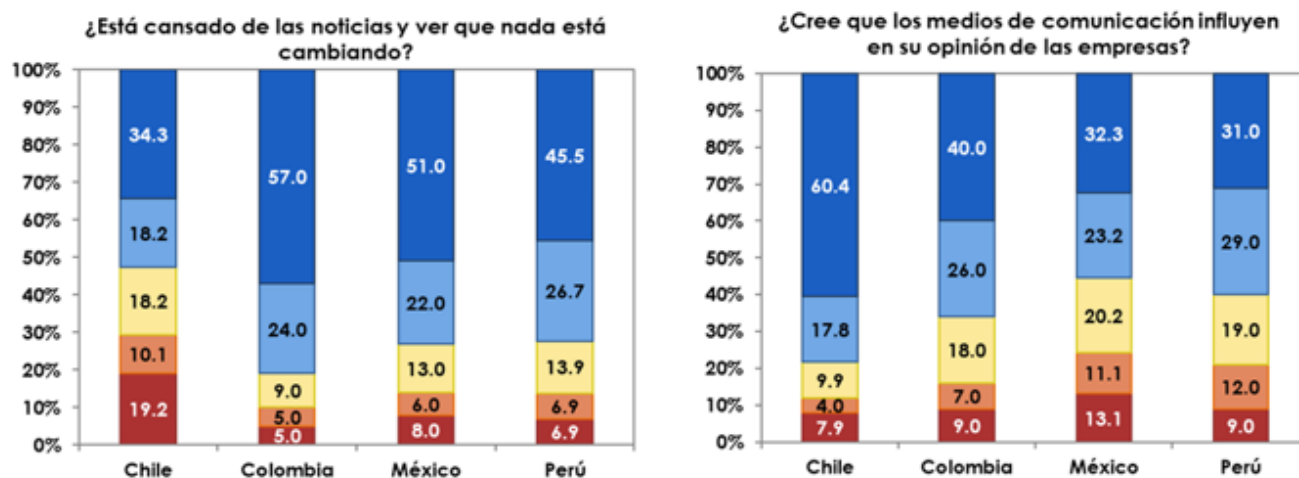


Gráfico 10. Consumidores y medios de comunicación. Elaboración propia.

6. Conclusiones

Los resultados de esta investigación establecen que las empresas del MILA (Chile, Colombia, Perú y México), cuentan con una legitimidad débil, visualizado en la respuesta que han tenido ante la situación de pandemia, lo cual implica de acuerdo con los hallazgos que debe reforzar la legitimidad, en todos sus aspectos, principalmente, cognitiva, la política o sociopolítica, emocional, moral, pragmática, gerencial, de la industria; realizando acciones y estrategias que le permita alcanzar la misma, puesto que es un requisito indispensable para lograr la sobrevivencia, crecimiento y éxito empresarial, dado que facilita el acceso a todo tipo de recursos y es un intangible indispensable para alcanzar la competitividad.

De acuerdo con el nuevo contexto al que se enfrentaran, las empresas deben preguntarse (Rubio et al., 2020): ¿Cómo ha cambiado el mundo? ¿Cómo afectan los cambios externos a mi negocio? ¿Cómo cambian las aspiraciones y objetivos en el nuevo contexto? ¿Cuáles deben ser las nuevas prioridades del negocio? ¿Qué debemos ajustar en nuestra estructura, procesos, modelo de negocio, formas de trabajo y habilitadores para ser exitosos en las nuevas prioridades? ¿Cuál es el plan de acción y por dónde empezamos? La respuesta, resulta evidente, después del análisis realizado, las empresas deben buscar el equilibrio entre sus objetivos económicos y las demandas culturales y sociales, alcanzado así la tan anhelada legitimidad.

Es importante reconocer que, en la reactivación de la actividad económica, las empresas juegan un papel fundamental, pues tendrán que adaptarse a la nueva normalidad con un nuevo enfoque, donde se pueda operar con una nueva conciencia social, ambiental, sanitaria y cambio de hábitos, considerando un consumo responsable, nuevas formas de trabajo, nuevas formas de movilidad, buscando la sostenibilidad social principalmente, en aras de encontrar el equilibrio los objetivos económicos y sociales que necesita el mundo.

Este trabajo es un breve acercamiento a la legitimidad en una muestra de países Latinoamericanos, las limitaciones son que es un trabajo descriptivo, que permite conocer lo principal para marcar una idea de la legitimidad en este contexto. Las nuevas líneas de investigación podrían marcar un rumbo más específico, que permite profundizar en cada aspecto de la legitimidad y tal vez establecer relaciones que ayuden al conocer más las limitaciones de las empresas para lograr la legitimidad en el contexto estudiado.

7. Referencias

- Basque Trade & Investment (2020). *Informe impacto de la COVID en México*. Gobierno Vasco, oficina en México, Grupo Spri Taldea. <https://basquetrade.spri.eus/wp-content/uploads/2020/05/200505-Mexico-Informe-COVID19.pdf>.
- BCR (2021). *Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2021-2022, reporte de Inflación marzo 2021*. Lima Perú. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2021/junio/reporte-de-inflacion-junio-2021-presentacion.pdf>.
- Bitektine, A., & Haack, P. (2015). The “macro” and the “micro” of legitimacy: Toward a multilevel theory of the legitimacy process. *Academy of Management Review*, 40(1), 49-75. <https://doi.org/10.5465/amr.2013.0318>.
- Campos, W.B., Lizarzaburu, L.M., Campos, B. (2018). Estrategias de legitimidad: hacia un modelo para empresas de reciente creación. *Magister Science Journal*, 1(1), 9-23. <https://magisterpub.com/ojs/index.php/msj/article/view/24>.
- Cheng, Y., Liu, Y. y Cross, A. (2022). Legitimacy-building role of incubators: a multiple case study of activities and impacts of business incubators in a developing Chinese city. *Chinese Management Studies*, 65(1), <https://www.emerald.com/insight/1750-614X.htm>.

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2020). *Sectores y empresas frente al covid-19: emergencia y reactivación*. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438_es.pdf.
- Cuadros, S. (2020). La empresa en Colombia frente a la crisis ocasionada con la COVID 19. *Econpiloto*, 14(6), 144-162. <http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/10257>.
- De Clercq, D. & Voronov, M. (2009). Toward a practice perspective of Entrepreneurship. Entrepreneurial Legitimacy as Habitus. *International Small Business Journal*, 27(4), 395-419. <https://doi.org/10.1177/0266242609334971>.
- Deephhouse, D. L. (1996). Does isomorphism legitimate? *Academy of Management Journal*, 39(4), 1024-1039. <https://doi.org/10.2307/256722>.
- Díaz-Cassou, J. (2020). *Perú: Desafíos del Desarrollo en el post COVID-19*. Banco Interamericano, setiembre 2020, Lima.
- Díez de Castro, E. (2022). La legitimidad de la organización y sus consecuencias a través de la investigación cuantitativa. *Academy of Management Review* (20), 571-610. <https://www.jstor.org/stable/258788>.
- Díez De Castro, E.; Peris-Ortiz, M. & Díez Martín, F. (2018). Criteria for Evaluating the Organizational Legitimacy: A Typology for Legitimacy Jungle. Díez-De-Castro, E.; Peris-Ortiz, M. (eds.), *Organizational Legitimacy*, pp. 1-21. https://doi.org/10.1007/978-3-319-75990-6_1.
- 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*, XLVII(2014) 325-348. <https://publicaciones.rcumariacristina.net/AJEE/article/view/194/163>.
- Díez-Martín, F., Blanco-González, A., & Díez-de-Castro, E. (2021). Measuring a scientifically multifaceted concept. The jungle of organizational legitimacy. *European Research on Management and Business Economics*, 27(1), 100131. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2020.10.001>.
- Díez Martín, F., Blanco González, A., Prado Román, C. (2010). Legitimidad como factor clave del éxito organizativo. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(3), 127-143. <https://www.redalyc.org/pdf/2741/274119490006.pdf>.

- Gordo, V. & Díez Martín, F. (2020). ¿Cómo conseguir legitimidad? Una revisión sistemática. *Revista Espacios*, 41(50), 370-388. <https://doi.org/10.48082/espacios-a20v41n50p26>.
- Gordo, V. (2022). *La legitimidad organizativa en nuevas empresas y los factores que la determinan en grandes empresas*. Tesis Doctoral, Universidad Rey Juan Carlos. Programa de Doctorado en Ciencias Sociales y Jurídicas. Escuela Internacional de Doctorado. <https://burjcdigital.urjc.es/bitstream/handle/10115/20709/tesis%20doctoral%20virginia%20gordo.PDF?sequence=1&isAllowed=y>.
- Heredia, A. y Dini, M. (2021). *Análisis de las políticas de apoyo a las pymes para enfrentar la pandemia de COVID-19 en América Latina*. Documentos de Proyectos (LC/TS.2021/29), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/80534966-a18e-49c4-bbdc-c53021bbaebf/content>.
- Landázuri-Aguilera, Y. & Hinojosa-Cruz, A. (2017). Estudio exploratorio sobre la responsabilidad social empresarial y la legitimidad de las actividades sociales de las empresas mexicanas. *Revista de Negocios y PYMES*, 3(7), 21-34. https://www.ecorfan.org/spain/researchjournals/Negocios_y_PyMES/vol3num7/Revista_de_Negocios_y_PYMES_V3_N7_3.pdf.
- Liu, Y. & Wang, M. (2022). Entrepreneurial orientation, new product development and firm performance: the moderating role of legitimacy in Chinese high-tech SMEs. *European Journal of Innovation Management*, 25(1), 130-149. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2020-0204>.
- Maximixe (2020). *COVID 19: Escenarios de Impacto Económico en los Sectores y Negocios de Perú 2020 y 2021*. El autor. <https://www.maximixe.com/escenarios-de-impacto-economico/>.
- Mejores Empresas Mexicanas (2020). *Encuesta y Resultados MEM COVID 19*. El autor. <https://www.mejoresempresasmexicanas.com/Pages/principales-retos-empresas-covid19.aspx>.
- Mirabal, A. y Fernández, J. R. (2019). Fundaciones Empresariales: Un Concepto Estratégico en la Legitimidad y Sustentabilidad Organizacional. *Compendium*, 22(43), <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88063978004>.
- OIT [Organización Internacional del Trabajo] (2020). *Panorama Laboral en tiempos de COVID 19: Chile: Impacto de la COVID-19 sobre los mercados de trabajo y la*

- generación de ingresos. Nota técnica país. OIT. https://www.ilo.org/santiago/publicaciones/WCMS_761863/lang--es/index.htm.
- Orviz, N. (2017). *Influencia de los Sistemas de Gestión en la Legitimidad y Reputación de las organizaciones, y de estos activos intangibles en su Rendimiento Financiero*. Tesis de doctorado, Universidad Rey Juan Carlos, Departamento de Economía de la Empresa. <https://burjcdigital.urjc.es/handle/10115/14832>.
- Randstad México (2020). *Impactos del COVID 19 en el sector laboral*. El autor. https://www.randstad.com.mx/s3fs-media/mx/public/2021-08/estudio-impactos-del-covid-19-en-el-sector-laboral_0.pdf.
- Rodríguez, E. (2020). *Colombia. Impacto Económico, Social y Político, de la COVID-19*. Fundación Carolina. <https://www.fundacioncarolina.es/wp-content/uploads/2020/04/AC-24.-2020.pdf>.
- Rubio, R.; San Román, R. y Ciuró, J. (2020). *COVID-19: Retos y Oportunidades para el sector empresarial mexicano*. Bain & Company. <https://www.bain.com/es/insights/covid-19-challenges-and-opportunities-for-the-mexican-business-sector/>.
- Sánchez, I. y Aguilar, E. (2020). Empresas mexicanas ante el COVID-19. *Economía Actual*, 13(4), 39-43. <https://economia.uaemex.mx/Publicaciones/e1304/Eco.%20Actual%202013.4.2020%201.pdf>.
- Serna-Gómez, H. M., Barrera-Escobar, A. & Castro-Escobar, E. S. (2020). *Efectos en el empleo en las micro y pequeñas empresas generados por la emergencia del COVID-19: caso Colombia*. Observatorio del Mercado de Trabajo de Caldas, ORMET, Universidad de Manizales. <https://ssrn.com/abstract=3609574>.
- Silva Jaramillo, S.; Valencia Vélez, S.; Garcíaluna, E.; Peralta Vélez, A.; Echavarría Areiza, A.; Londoño Quiceno, Y. (2022). Coherencia y Legitimidad: Una propuesta para analizar la confianza empresarial en contextos mineros. *Opera*, (30), 215-229. <https://doi.org/10.18601/16578651.n30.12>.
- Siraz, S. y De Castro, J. (2019). La legitimidad empresarial como un intangible. Un análisis en el contexto de industrias controvertidas. *Econrepararomía Industrial*, (414), 41-54. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7480107>.
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>.

Warren, R. (2003). The evolution of business legitimacy. *European Business Review*, 15(3), 153-163. <https://doi.org/10.1108/09555340310474659>.