



UNIVERSIDAD  
**NACIONAL**  
DE COLOMBIA

**Análisis de las tácticas de legitimación a través de  
la divulgación de informes de sostenibilidad  
siguiendo los estándares GRI 2019-2021. Estudio  
de Caso: O3 Smart Cities SAS BIC**

**Kelim Johanna Yépez Rico**

Universidad Nacional de Colombia  
Facultad de Ciencias Económicas  
Maestría en Contabilidad y Finanzas  
Bogotá D.C, Colombia

2023



# **Análisis de las tácticas de legitimación a través de la divulgación de informes de sostenibilidad siguiendo los estándares GRI 2019-2021. Estudio de Caso: O3 Smart Cities SAS BIC**

**Kelim Johanna Yépez Rico**

Trabajo de investigación presentado como requisito parcial para optar al título de:  
**Magister en Contabilidad y Finanzas**

Directora: PhD. Yuly Marcela Suárez Rico  
Codirector: PhD. Luis Fernando Valenzuela Jiménez

Línea de Investigación:  
Contabilidad

Universidad Nacional de Colombia  
Facultad de Ciencias Económicas  
Maestría en Contabilidad y Finanzas  
Bogotá D.C, Colombia  
2023



## *Dedicatoria*

*A mis hijas Laura y Paula, por ser el pilar de mi vida*

*A mi hermanito Alejo, por confiar en mí*

*A mi esposo Andrés, por su compañía*

*A mis padres y hermanos, por su amor y apoyo incondicional*

*A Amanda León, por su amistad*



# Declaración de obra original

Yo declaro lo siguiente:

He leído el Acuerdo 035 de 2003 del Consejo Académico de la Universidad Nacional. «Reglamento sobre propiedad intelectual» y la Normatividad Nacional relacionada al respeto de los derechos de autor. Esta disertación representa mi trabajo original, excepto donde he reconocido las ideas, las palabras, o materiales de otros autores.

Cuando se han presentado ideas o palabras de otros autores en esta disertación, he realizado su respectivo reconocimiento aplicando correctamente los esquemas de citas y referencias bibliográficas en el estilo requerido.

He obtenido el permiso del autor o editor para incluir cualquier material con derechos de autor (por ejemplo, tablas, figuras, instrumentos de encuesta o grandes porciones de texto).

Por último, he sometido esta disertación a la herramienta de integridad académica, definida por la universidad.

---

Kelim Johanna Yépez Rico

26/07/2023

Fecha

## Agradecimientos

A mis directores de Tesis, la profesora Marcela Suárez y el profesor Luis Fernando Jiménez: infinitas gracias por su constante apoyo, paciencia, dedicación y orientación día a día para poder culminar con éxito este trabajo; pero también por su calidez humana: ha sido un honor haberlos tenido como tutores.

A la profesora Yenny Naranjo Tuesta, por inspirarme y apoyarme para realizar mi trabajo sobre las Pymes y la sostenibilidad, tema que me apasiona.

A la profesora Mary Anali Vera Colina, por sus aportes en la parte inicial de esta investigación, los cuales fueron muy valiosos.

Al profesor Fabian Quinche Martin, por sus enriquecedoras contribuciones en la etapa preliminar de esta investigación.

A la profesora Nohora Edit García López, por sus acertadas orientaciones para el desarrollo inicial de este estudio.

A mi corrector de estilo, Nicolás Ureta Escobar, por su ayuda en la adecuada redacción de este estudio; siempre con muy buena disposición y a tiempo en el desarrollo de este trabajo.

A mis hijas, Laura y Paula, mi hermanito Alejo, mi esposo Andrés por su apoyo y motivación durante el desarrollo de esta meta y por comprender mis momentos de ausencia.

A mi familia, mis padres y mis hermanos, por su cariño y apoyo; especialmente a mi madre Mayerly Rico, por su apoyo día tras día sin ella no hubiera sido posible terminar este trabajo.

A mis amigos, por su voz de aliento para salir avante en este trabajo, especialmente a mi gran amiga Amanda León, por sus consejos y ánimo: fueron muy importantes para no desfallecer.

A mis compañeros de Maestría: muchas gracias, fue un privilegio haber estudiado con Eleana Páez Urrego, Kely Martin Alvarado, Michael Diaz Jiménez, Álvaro Mendoza Vargas y Julián Riveros Castellanos; gracias por los momentos que compartimos a través del estudio.

A la CEO de O3 Smart Cities SAS BIC, por abrirme las puertas de su empresa para que yo pudiera desarrollar a satisfacción esta investigación.

¡¡A todos muchas gracias!!

## Resumen

Actualmente, la sostenibilidad ambiental ha tomado una importancia fundamental en el mundo de las Pymes colombianas. Principalmente, porque esta puede ser vista como un factor de éxito y desarrollo para las organizaciones, sobre todo si lo contemplamos desde tres aristas fundamentales: la ambiental, la social y la económica. En este sentido, la divulgación de informes de sostenibilidad por parte de las organizaciones puede ser comprendida como una herramienta útil para mostrar comunión entre las prácticas organizacionales y las expectativas sociales, de la que se desprende la legitimidad organizacional. Así, este trabajo tiene como objetivo analizar las tácticas de legitimación que han sido implementadas por la compañía O3 Smart Cities SAS BIC, a través de la divulgación de informes de sostenibilidad que la organización elaboró siguiendo los estándares GRI entre el año 2019 y el 2021. La metodología empleada en el presente trabajo es un estudio de caso con un enfoque cualitativo e interpretativo, y en el cual se utilizó como base teórica la teoría de la legitimidad en sus diferentes categorías, lo que permitió la realización de un análisis de contenido a los informes de sostenibilidad divulgados por la empresa objeto de estudio. Como resultado, esta investigación facilitó la identificación de las tácticas de legitimación utilizadas en estos informes de sostenibilidad. Asimismo, este trabajo contribuye a la literatura sobre la teoría de la legitimidad en las Pymes, la cual, ha sido poco explorada.

**Palabras clave:** Legitimidad, Informes de Sostenibilidad, Tácticas, Pymes, GRI

## **Abstract**

### **Analysis of legitimization tactics through the disclosure of sustainability reports following the GRI 2019-2021 standards. Case Study: O3 Smart Cities SAS BIC**

Currently, environmental sustainability has taken a fundamental importance in the world of Colombian SMEs. Mainly because it can be seen as a factor of success and development for organizations, especially if we look at it from three fundamental aspects: environmental, social and economic. In this sense, the disclosure of sustainability reports by organizations can be understood as a useful tool to show communion between organizational practices and social expectations, from which organizational legitimacy is derived. Thus, this work aims to analyze the legitimization tactics that have been implemented by the company O3 Smart Cities SAS BIC, through the disclosure of sustainability reports that the organization prepared following GRI standards between 2019 and 2021. The methodology used in this work is a case study with a qualitative and interpretative approach, and in which the theory of legitimacy in its different categories was used as a theoretical basis, which allowed conducting a content analysis of the sustainability reports disclosed by the company under study. As a result, this research facilitated the identification of the legitimization tactics used in these sustainability reports. Likewise, this work contributes to the literature on the theory of legitimacy in SMEs, which has been little explored.

**Keywords:** Legitimacy, Sustainability Reporting, Tactics, SMEs, GRI

# Contenido

	Pág.
<b>Resumen</b> .....	<b>X</b>
<b>Lista de figuras</b> .....	<b>XIV</b>
<b>Lista de tablas</b> .....	<b>XV</b>
<b>Lista de gráficos</b> .....	<b>XVI</b>
<b>Lista de Símbolos y abreviaturas</b> .....	<b>XVII</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>18</b>
<b>1. Marco teórico y revisión de literatura sobre la teoría de la legitimidad y los informes de sostenibilidad</b> .....	<b>24</b>
1.1 Contexto sobre los Informes de Sostenibilidad bajo GRI.....	25
1.2 Teorías justificativas de la legitimidad .....	31
1.2.1 Teoría del Contrato Social.....	31
1.3 Legitimidad desde el neoinstitucionalismo .....	36
1.4 Revisión de literatura de la Legitimidad en las Pymes.....	39
1.5 Legitimidad estratégica y sus tácticas .....	41
1.5.1 Tipología Legitimidad expuesta por Suchman (1995).....	47
<b>2. Metodología</b> .....	<b>57</b>
<b>3. Estudio de Caso O3 Smart Cities SAS BIC</b> .....	<b>63</b>
3.1 Caracterización de O3 Smart Cities .....	63
3.2 Análisis comparativo Informes de Sostenibilidad de O3 Smart Cities (2019-2021)	66
3.3 Resultado del Análisis de Contenido de los Informes de Sostenibilidad de O3 Smart Cities (2019-2021).....	73
3.3.1 Análisis de las tácticas de legitimación hallados en los informes de sostenibilidad de O3 Smart Cities según Suchman (1995).....	75

---

3.3.2	Análisis de los principales stakeholders hallados en los informes de sostenibilidad de O3 Smart Cities 2019-2021 según Suchman (1995) .....	88
3.3.3	Triangulación de análisis con actores privilegiados de O3 Smart Cities 2019-2021	90
3.3.4	Análisis de las Tácticas de legitimación efectuado a partir de las entrevistas realizadas con actores privilegiados de la organización .....	91
3.3.5	Análisis de los principales stakeholders de la empresa, según entrevistas realizadas con actores privilegiados de la organización .....	95
<b>4.</b>	<b>Conclusiones y Recomendaciones</b> .....	<b>101</b>
4.1	Conclusiones .....	101
4.2	Recomendaciones .....	106
	<b>A. Anexo: Guion entrevistas semiestructuradas utilizadas con los actores privilegiados de O3 Smart Cities</b> .....	<b>108</b>
<b>5.</b>	<b>Bibliografía</b> .....	<b>113</b>

## Lista de figuras

<b>Figura 1.</b> <i>Historia del GRI</i> .....	28
<b>Figura 2.</b> <i>Tipos de Legitimidad según Suchman (1995)</i> .....	46
<b>Figura 3.</b> <i>Tipos de Legitimidad y sus respectivas Categorías según Suchman (1995)</i> ...	47
<b>Figura 4.</b> <i>Subclasificaciones de la Legitimidad Pragmática</i> .....	49
<b>Figura 5.</b> <i>Subclasificaciones de la Legitimidad Moral</i> .....	51
<b>Figura 6.</b> <i>Subclasificaciones de la Legitimidad Cognitiva</i> .....	53
<b>Figura 7.</b> <i>Metodología utilizada para el estudio de caso de O3 Smart Cities SAS BIC</i> ...	61

## Lista de tablas

<b>Tabla 1.</b> <i>Tácticas sustantivas de legitimación</i> .....	43
<b>Tabla 2.</b> <i>Tácticas simbólicas de legitimación</i> .....	44
<b>Tabla 3.</b> <i>Tácticas de legitimación según Lindblom (1994)</i> .....	45
<b>Tabla 4.</b> <i>Estrategias y tácticas de legitimación según Suchman (1995)</i> .....	54
<b>Tabla 5.</b> <i>Análisis comparativo de los informes de sostenibilidad O3 Smart Cities</i> .....	71
<b>Tabla 6.</b> <i>Síntesis de estrategias y tácticas de legitimación presentes en los informes de sostenibilidad de O3 Smart Cities 2019-2021</i> .....	74
<b>Tabla 7.</b> <i>Triangulación entrevistas semiestructuradas</i> .....	99

## Lista de gráficos

<b>Gráfico 1.</b> <i>Informes de sostenibilidad a nivel mundial (2010-2018)</i> .....	29
<b>Gráfico 2.</b> <i>Mapa Jerárquico que muestra los tipos de legitimidad y sus respectivas tácticas presentes en los informes de sostenibilidad de O3 Smart Cities 2019-2021</i> .....	76
<b>Gráfico 3.</b> <i>Representación visual de las tácticas utilizadas en la estrategia de ganar Legitimidad Moral en los informes de sostenibilidad de O3 Smart Cities 2019-2021</i> 177	
<b>Gráfico 4.</b> <i>Representación visual de las tácticas utilizadas en la estrategia de mantener Legitimidad Moral en los informes de sostenibilidad de O3 Smart Cities 2019-2021</i> 180	
<b>Gráfico 5.</b> <i>Representación visual de las tácticas utilizadas en la estrategia de ganar Legitimidad Pragmática en los informes de sostenibilidad de O3 Smart Cities 2019-2021</i> .....	81
<b>Gráfico 6.</b> <i>Representación visual de las tácticas utilizadas en la estrategia de mantener Legitimidad Pragmática en los informes de sostenibilidad de O3 Smart Cities 2019-2021</i> .....	83
<b>Gráfico 7.</b> <i>Representación visual de las tácticas utilizadas en la estrategia de ganar Legitimidad Cognitiva en los informes de sostenibilidad de O3 Smart Cities 2019-2021</i> .....	84
<b>Gráfico 8.</b> <i>Representación visual de las tácticas utilizadas en la estrategia de ganar Legitimidad General en los informes de sostenibilidad de O3 Smart Cities 2019-2021</i> .....	86
<b>Gráfico 9.</b> <i>Representación visual de las tácticas utilizadas en la estrategia de mantener Legitimidad General en los informes de sostenibilidad de O3 Smart Cities 2019-2021</i> .....	87
<b>Gráfico 10.</b> <i>Mapa Jerárquico que muestra los principales stakeholders hallados en los informes de sostenibilidad de O3 Smart Cities</i> .....	89
<b>Gráfico 11.</b> <i>Marca de nube de las palabras con mayor frecuencia en las entrevistas realizadas a los actores privilegiados de la compañía</i> .....	91
<b>Gráfico 12.</b> <i>Mapa Jerárquico de los tipos de legitimidad y sus respectivas tácticas encontradas en las entrevistas realizadas a expertos de O3 Smart Cities</i> .....	92
<b>Gráfico 13.</b> <i>Mapa Jerárquico que muestra los principales stakeholders presentes en las entrevistas realizadas a expertos de O3 Smart Cities</i> .....	96

# Lista de Símbolos y abreviaturas

## Abreviaturas

### **Abreviatura Término**

---

<i>RSE</i>	Responsabilidad Social Empresarial
<i>GRI</i>	Global Reporting Initiative
<i>ODS</i>	Objetivos de Desarrollo Sostenible
<i>CEO</i>	Chief Executive Officer

## Introducción

Las organizaciones son sistemas abiertos interdependientes del entorno que interactúan con diversos grupos de interés, mediante la ejecución de sus propias actividades económicas (Scott, 1987). Estos grupos de interés toman decisiones, tienen necesidades y expectativas frente a sus actuaciones. Por tanto, es razonable suponer que las iniciativas de las organizaciones se enmarcan en un ámbito que sobrepasa lo financiero y que tiene impactos y consecuencias directas en el entorno social y ambiental (Suchman, 1995). En este sentido, dependiendo del tipo de actuaciones, será la sociedad quien les conceda la debida legitimidad entendida ésta, como lo adecuado y conveniente para la comunidad frente a lo que hace y/o divulga la organización dado que, ninguna organización tiene el derecho natural de existir (Deegan, 2002; Dowling y Pfeffer, 1975).

En la literatura consultada se encuentran diferentes autores que abordan y analizan el tema de la legitimidad y su relación con los informes de sostenibilidad, se citan algunos ejemplos: Savage et al., 2001; Cho and Patten, 2007; Lindblom (1994); Bebbington, 2009; Deegan, 2007; Suchman, 1995; Dowling y Pfeffer, 1975 entre algunos otros. En su mayoría, los estudios explorados por estos autores han sido concebidos para grandes organizaciones. Sin embargo, la legitimidad juega un papel importante en la permanencia de las organizaciones, independientemente de su tamaño. Así, las inconsistencias detectadas por la comunidad entre estos sistemas de valores podrían dar lugar a una amenaza para la legitimidad organizativa (Lindblom, 1994).

Por lo anterior, las organizaciones cuidan cada vez más la información que emiten al público en sus informes anuales. Para proponer un ejemplo, las organizaciones podrían mostrar a través de sus informes únicamente aspectos positivos sobre su desempeño en el ámbito socioambiental (O'Donovan, 2002). En ese orden de ideas, los mencionados informes de sostenibilidad emitidos por las organizaciones serán usados como herramientas de legitimación, para obtenerla, mantenerla o repararla frente a sus determinados grupos de interés (Deegan, 2007; Lindblom, 1994).

Para lograr la legitimidad, las organizaciones recurren a ciertas estrategias entendiéndose éstas como las metas y objetivos formulados a largo plazo por una determinada organización y para cuyo cumplimiento se adoptan tácticas o acciones a corto plazo que permitan llevar a cabo el cumplimiento de estos objetivos (Chandler,1962). En consecuencia, las organizaciones diferirán en cuanto a la elección de tácticas de legitimación y divulgaciones públicas, si lo que las organizaciones desean es ganar, reparar o mantener su legitimidad (Suchman,1995).

En adición a lo anterior, las Pymes son organizaciones con connotaciones diferenciales ya que en Colombia su operación se desarrolla en un entorno macroeconómico desfavorable, que implica mayores desafíos para sobrevivir, a pesar de que este tipo de organizaciones desarrollan un papel preponderante en el mundo empresarial por su significativa participación en el desarrollo económico y social y, además, por la constante generación de empleos (Moscoso y Mancha, 2018). No obstante, cabe señalar que la sostenibilidad comprendida desde los puntos de vista económico, social y ambiental se hace absolutamente necesaria tanto para las grandes empresas como para las Pymes, esto debido a que, en el competitivo mundo empresarial las Pymes adolecen de serias dificultades para poder operar de manera coordinada, y, por consiguiente, estas resultan ser mucho más dependientes del entorno que constructoras del mismo (Gómez, 2010).

Así, resulta imperativo comprender esta diversidad y las implicaciones que se derivan de ella, principalmente en torno a la información social y ambiental brindada por la organizaciones, sobre todo porque las investigaciones en este tema han señalado que debido a las características y del contexto colombiano se hace más que necesario aumentar la investigación relacionada con la sostenibilidad en general o con la información social y ambiental de las Pymes en busca de comprender, de una manera más profunda, sus prácticas de divulgación, sus expectativas y también las expectativas de sus grupos de interés (Gómez, 2010).

La legitimidad otorga a las Pymes una aprobación efectiva frente a otras empresas, lo cual tiene como consecuencia lógica el hecho de que sus competidores traten de imitarlas, ocasionando así el éxito de la organización en el mercado (Gallardo, 2020). En esta línea, Jenkins (2006) señaló la importancia que tienen las Pymes que asumen el liderazgo de

incorporar prácticas de RSE, de sostenibilidad y de divulgación, en tanto ellas pueden ser vistas como ejemplo para las demás percibiendo beneficios relacionados con una mejor posición de mercado, una mejora de la imagen y la reputación, así como un notable incremento de la motivación de sus empleados, entre otros factores. Por esta razón, algunas Pymes deciden divulgar informes de sostenibilidad de manera voluntaria, aunque esto implique un mayor costo dentro de la organización.

En este sentido, Robayo (2015) en su investigación concluye que, las pymes han tenido un interés específico en cuanto a su desempeño socioambiental, lo que les atribuye un componente novedoso de competitividad. A su vez, Moneva y Hernández (2009) señalan la importancia de comprender la complejidad que reviste a las Pymes en cuestiones de sostenibilidad puesto que, dentro de ellas, existe una heterogeneidad que les permite adaptarse a distintos contextos, dependiendo de sus intereses y expectativas.

Sin embargo, cabe mencionar que en cuanto a la divulgación de información social y ambiental acerca de las Pymes, existen pocos estudios en Latinoamérica. Por ejemplo, Vanegas (2020) asegura que, en el periodo comprendido entre 2009 y 2018, hubo pocos informes de sostenibilidad divulgados por las Pymes colombianas, además de haberse encontrado fallas en la presentación de contenidos, estrategia, grupos de interés, materialidad y enfoques de gestión.

Por otro lado, el estudio de Acevedo y Piñeros (2019) muestra que, aunque las Pymes ocupan una participación baja en el total de informes de sostenibilidad emitidos bajo GRI en Latinoamérica, en el periodo 2010-2015 se evidencia un crecimiento en el número de informes divulgados por este tipo de organizaciones, siendo Colombia el país que reporta mayor participación. Por consiguiente, el terreno por abonar en este sentido es amplio en términos de investigación.

Así, en este trabajo se busca un análisis de las principales tácticas de legitimación presentes en los informes de sostenibilidad elaborados por la empresa objeto de estudio, puesto que, éstas cumplen un papel decisivo en la economía colombiana, sobre todo a partir de categorías como la generación de empleo, ingresos y activación del mercado. En este caso en particular, se tomó a la empresa O3 Smart Cities SAS BIC en adelante O3 Smart Cities como estudio de caso por ser una Pyme que pretende ser líder en el país en

cuanto al desarrollo de los complejos factores de sostenibilidad. Dado que, por ejemplo, esta empresa realizó su transformación empresarial a Sociedad Comercial de Beneficio e Interés Colectivo (BIC), lo que implica pensar en sus grupos de interés, es decir, pensar en los beneficios que esta empresa trae para la sociedad en general y no únicamente para los accionistas de la organización.

O3 Smart Cities es una Pyme constituida en el año 2016, que tiene como objeto social, comercializar unidades de negocio de micro movilidad eléctrica y energías renovables, de ahí que su propósito transformacional es hacer de la sostenibilidad un estilo de vida inteligente (O3 Smart Cities, 2022). Adicionalmente, la empresa se presenta como una organización que pretende alcanzar un triple impacto, en el ámbito social, ambiental y económico, a través de sus acciones; entre ellas, su transformación como Sociedad BIC, la adherencia al Pacto Mundial y la presentación de informes de sostenibilidad en los últimos tres años (2019, 2020, 2021) bajo el marco del GRI y todo ello la ha posicionado frente a otras de su ámbito, llegando a ser reconocida en medios de comunicación nacional (Semana, 2022).

La condición BIC en Colombia implica articular las actividades mercantiles con las actividades de sostenibilidad. Bajo esta figura, esta compañía tiene el compromiso de elaborar anualmente un reporte de gestión basado en un estándar independiente que legitime sus procesos, informe que debe ser reconocido, comprensible, independiente, confiable y transparente (MINCIT – Sociedades-Bic, 2019).

A partir de este contexto, es razonable plantearse la siguiente pregunta de investigación ¿Cuáles son las tácticas de legitimación de O3 Smart Cities a través de la divulgación de informes de sostenibilidad siguiendo los estándares GRI? Para abordar esta cuestión, se ha planteado como objetivo principal, analizar las tácticas de legitimación de O3 Smart Cities, a través de la divulgación de informes de sostenibilidad siguiendo los estándares GRI. De modo que, para lograr dicho objetivo, se identificaron elementos específicos de la teoría de la legitimidad de los cuales se obtuvieron las categorías de análisis de los reportes de sostenibilidad. Asimismo, fueron descritos los esfuerzos y avances de la empresa O3 Smart Cities en la presentación de los informes de sostenibilidad y por último,

se examinaron las tácticas de legitimación a través de sus informes de sostenibilidad siguiendo los estándares GRI de 2019-2021.

La metodología empleada en este trabajo es un estudio de caso con un enfoque cualitativo, interpretativo y exploratorio, y las técnicas de recolección y análisis de los datos fueron la revisión de la literatura, entrevistas semiestructuradas y el análisis de contenido (Stake, 1999). Se realizó una revisión de literatura sobre la Teoría de la Legitimidad y sus diferentes categorías, así como sobre Información social y ambiental, a través del uso de fuentes primarias y secundarias, tales como: libros, artículos y páginas web entre algunos otros.

Asimismo, se realizó un análisis de contenido de los informes de sostenibilidad divulgados por O3 Smart Cities BIC en el periodo 2019-2021 y se realizaron entrevistas semiestructuradas con la gerencia, el área de marketing y con los responsables de la elaboración de los informes de sostenibilidad de la compañía, todo con el objetivo de recolectar información precisa sobre las actividades que dan cuenta de sus tácticas de legitimación.

Este trabajo se distingue de otras investigaciones por diversos aspectos. En primer lugar, la literatura sobre informes de sostenibilidad en las Pymes es escasa, y los estudios sobre legitimidad en este contexto son aún menos comunes. Cabe resaltar la eficacia de algunos estudios sobre las Pymes, por ejemplo: Aya y Sriramesh (2014), en su investigación de una muestra colombiana, concluyeron que las Pymes en el país practican RSE de manera informal interna y externa, asunto que es influenciado por ciertos aspectos culturales y contextuales del país.

Otra investigación fue la de Robayo (2015) quien plantea la posibilidad de avanzar en un modelo de gestión pensado concretamente para las Pymes con elementos de gestión y medición de la RSE en ellas. Asimismo, el trabajo de Vanegas (2020) plantea la posibilidad de realizar una comparación de contenido con la información que revelan otras Pymes de Latinoamérica.

De esta manera se encuentran oportunidades para llevar a cabo investigaciones que aporten evidencia empírica sobre este grupo de empresas y para aumentar aún más la

comprensión, desde la disciplina contable, sobre la divulgación de información de sostenibilidad en Pymes desde el lente teórico de la legitimidad. Además, esta investigación tendrá ciertas implicaciones para las Pymes en Colombia, en el sentido de que las vincula como actores relevantes en prácticas de divulgación de sostenibilidad.

El presente trabajo se desarrolla en tres capítulos. El primero aborda la literatura sobre la legitimidad y sus diferentes categorías, lo que se constituye en la base del análisis del caso. De igual manera, se desarrolla una síntesis de la literatura sobre los informes de sostenibilidad, la teoría institucional, el contrato social, la legitimidad en las Pymes y la legitimidad estratégica y sus tácticas. En el segundo capítulo, se presenta la metodología empleada, la cual es de tipo cualitativo. En el tercer capítulo se examinan las tácticas de legitimación por medio de un análisis de contenido, y se presentan los resultados y discusiones y, finalmente, se exponen las conclusiones y recomendaciones para la elaboración de informes por parte de la compañía y para otras pymes en Colombia.

En suma, los objetivos planteados en este estudio de caso se lograron, puesto que se llevó a cabo una revisión de literatura según lo propuesto y esta sirvió como base para la construcción de las categorías de legitimidad. Esto se relaciona directamente con el objetivo número tres que consiste en analizar las tácticas de legitimación presentes en los informes de sostenibilidad realizados por O3 Smart Cities. Además, dando cumplimiento al objetivo número dos, se determinaron los esfuerzos y avances de la empresa en cuanto a la elaboración de los informes de sostenibilidad y se encontró que, aunque se usó la guía del GRI, existen falencias y vacíos en ellos.

Así, la principal conclusión de este estudio es que, de acuerdo con los cuatro tipos de legitimidad expuestos por Suchman (1995), se evidencia que en esta compañía la Legitimidad Moral es la que presenta mayor preponderancia. Ahora bien, en cuanto a la principal estrategia utilizada por O3 Smart Cities y que responde a esta preponderancia, se encuentra la de ganar legitimidad; y a su vez se evidencia que, al interior de ésta, las tácticas de legitimación más relevantes son: realizar alianzas con diferentes organizaciones, producir logros concretos y demostrar el éxito, todo esto contextualizado dentro de la Legitimidad Moral, en la cual deben primar los procesos sociales por encima de los propios.

# **1. Marco teórico y revisión de literatura sobre la teoría de la legitimidad y los informes de sostenibilidad**

Hace años, la cantidad y la calidad de los informes de sostenibilidad divulgados por las organizaciones eran ostensiblemente menores que las de hoy en día. Actualmente, se puede percibir un cambio notable en el paradigma de las organizaciones y por ende, en las acciones empresariales (O'Donovan, 2002). Esto se puede verificar analizando el alto incremento que se observa en la elaboración de los informes de sostenibilidad, para los cuales han recurrido a la utilización de algunos de los estándares de reporte más utilizados actualmente a nivel mundial, uno de los cuales es el GRI- Global Reporting Initiative (KPMG, 2020).

Cabe mencionar que, la elaboración de informes de sostenibilidad en Colombia ha venido incrementándose, sobre todo por parte de las grandes empresas, pero es importante resaltar además que, las Pymes también han venido aumentando el porcentaje de divulgación de estos informes. Así, para dar cumplimiento al primer objetivo de esta investigación, el cual es identificar aspectos teóricos de la teoría de la legitimidad que permiten el análisis de los reportes de información no financiera en términos de sostenibilidad, el propósito de este capítulo es elaborar una síntesis de la literatura sobre informes de sostenibilidad y exponer los principales argumentos de la teoría de la legitimidad en torno a la divulgación de información social y ambiental. Por lo tanto, este apartado estará seccionado así: En primer lugar, se presentará la literatura correspondiente a los informes de sostenibilidad; en segundo lugar, se abordará la literatura correspondiente a la Legitimidad desde el neoinstitucionalismo, en tercer lugar, se abarcará la teoría del Contrato Social, y, en cuarto lugar, se analizará la Legitimidad en

las Pymes y en último lugar, la Legitimidad Estratégica, así como sus correspondiente Tácticas.

## **1.1 Contexto sobre los Informes de Sostenibilidad bajo GRI**

Los informes anuales y medioambientales emitidos por ciertas organizaciones son un medio de comunicación sumamente valioso en el que se presenta, explica e informa<sup>1</sup>de manera mayoritariamente voluntaria acerca de las acciones empresariales relacionadas con la protección del medio ambiente, y que además proporcionan una base para examinar los componentes de la información medioambiental y otras manifestaciones de información social por parte de las empresas (Savage et al., 2001). Así, la divulgación de los informes de sostenibilidad se debe considerar un tema que puede, y debe, mantenerse en constante evolución y desarrollo. Esto sugiere que cada vez son más las compañías presionadas por el escrutinio social para que, por medio de esa forma de influencia, procedan a divulgar información que refleje los impactos socioambientales de sus respectivas prácticas empresariales (Cho y Patten, 2007).

En el análisis realizado por Patten (1991) a 128 organizaciones durante 1985, se demostró que esas empresas divulgaron información social de manera voluntaria, por la ineludible presión del público referida al tamaño de la empresa y a la clasificación industrial. Además, resulta significativo que las variables de rentabilidad no hayan sido una premisa en cuanto a su correspondiente divulgación.

Actualmente, las empresas reconocen el hecho de que más allá de la rentabilidad, existen variables sociales y ambientales que tienen amplio impacto en el público. Esta visión se

---

<sup>1</sup> La mayoría de las organizaciones en Latinoamérica divulgan de manera voluntaria excepto en algunos casos. Por ejemplo, las Compañías BIC deben divulgar información en términos de sostenibilidad de forma obligatoria, pero su marco de referencia es a libre escogencia

distancia de la propuesta por teóricos como Friedman (1962), para quien existía una única responsabilidad social de las organizaciones, la cual consistía en hacer uso adecuado de los recursos invertidos en pro de la maximización de las utilidades para el inversor. Dado que, para ese entonces, el rendimiento de una compañía se medía únicamente por sus ganancias, y ello las hacía legítimas.

Por ejemplo, Lindblom (1994) afirma que los informes anuales han sido utilizados por la gerencia para dispersar las inquietudes o dudas que se presenten por parte del entorno al que pertenecen. Es decir, ha sido a través de la divulgación de estos informes, como las organizaciones han logrado construir o reparar su legitimidad ante la comunidad.

Con el auge de la información en sostenibilidad, se ha evidenciado que las organizaciones han optado por seguir estándares que les guían sobre los contenidos mínimos a divulgar. En consecuencia, en los últimos años, la iniciativa GRI ha tomado fuerza e importancia en diferentes partes del mundo, esto ha sido así debido a que sus directrices y guías han permitido la estandarización en la presentación de la información de sostenibilidad, convirtiéndose en el líder en estandarización de información de sostenibilidad, como lo señalan De Villiers et al., (2022) quienes además mencionan que uno de sus aportes más importantes y valiosos es el uso de un mismo lenguaje en la elaboración de las memorias de sostenibilidad, favoreciendo, notablemente, tanto a las organizaciones como a sus partes interesadas.

Una característica importante de los estándares GRI es que pueden ser empleados por cualquier organización que decida dar a conocer su comportamiento organizacional en términos de sostenibilidad y, que integran aspectos en cuanto a la divulgación de datos económicos, ambientales y sociales (GRI - Mission & History, 2022).

Entre los años 2006 y 2015, Colombia reportó 747 memorias elaboradas bajo los lineamientos del GRI. En consecuencia, en junio de 2014 el GRI fue establecido en Colombia como un centro estratégico en Latinoamérica, puesto que nuestro país ya lideraba la divulgación de informes de sostenibilidad con respecto a otros países de la región. No obstante, cabe recordar que, en el caso de las pymes colombianas, su reporte es por completo voluntario. Debido a este nuevo contexto global de divulgación, donde existen diversos marcos de referencia para la presentación de información no financiera,

las organizaciones pueden decidir la manera más conveniente de presentar su información, siempre dependiendo de cada uno de sus intereses (Castillo, 2021).

Para el año 2000, el GRI emitía únicamente directrices (G1), y más adelante emitió guías de aplicación que fueron evolucionando hasta alcanzar la Guía 4 en el año 2013. Después para el año 2016, el GRI inició el proceso de establecimiento de los primeros estándares globales, que sin duda eran necesarios para la adecuada elaboración de los informes de sostenibilidad los cuales continúan actualizándose hasta el día de hoy (*GRI - Mission & History, 2022*).

Una muestra de esto son los estándares de impuestos emitidos en el año 2019, o los estándares sobre los Residuos, que fueron emitidos en el año 2020 por el GRI. En esta línea el GRI continuó con la tarea de ir renovando las actualizaciones pertinentes para la elaboración de estos informes, y en consecuencia presentó, para el año 2021, una importante innovación sobre los Estándares Universales. Asimismo, la implementación permanente de los estándares sectoriales que abarcan el petróleo, gas y el carbón, entre otros (*GRI - Mission & History, 2022*).

Dicho esto, podemos afirmar que los estándares GRI están compuestos por un complejo sistema de modelos continuamente probados, y los cuales estarían interconectados de la siguiente manera: tres series de estándares universales, aplicables a todas las organizaciones que deban preparar un informe de sostenibilidad; a éstas habría que sumar otras tres series de estándares temáticos que, a su vez, fueron organizados así: estándares económicos (serie 200), estándares ambientales (serie 300) y estándares sociales (serie 400) (*GRI - Mission & History, 2022*).

De las tres series antedichas, las organizaciones pueden seleccionar temas materiales clave tales como los económicos, los sociales y desde luego los ambientales. Fue así como, para el año 2016, fueron establecidos los primeros estándares globales con el fin de elaborar los informes de sostenibilidad bajo los modelos GRI (Ver figura 1) (*GRI - Mission & History, 2022*).

**Figura 1. Historia del GRI**



**Fuente:** Elaboración a partir del GRI (2022)

Tal y como se deduce de la figura 1, estas directrices deben ser tratadas de manera dinámica, dado que así lo pretenden ser. Por lo tanto, el GRI está en continuo desarrollo, y por ello se debe estar atento a cada nueva versión que de él sea publicada. En consecuencia, según Hedberg (2003) la transparencia que proporcionan estos lineamientos es posiblemente mucho más valiosa que tener informes idénticos para contrastar.

De otra parte, el gráfico 1 muestra la cantidad de informes de sostenibilidad que fueron elaborados, por diferentes compañías a nivel mundial, entre los años 2010 y 2018. Mientras Norteamérica elaboró 4.778 informes, Latinoamérica divulgó 5.912 de los cuales Colombia participó con 972 informes, poniendo en evidencia su creciente evolución en este campo. Por otro lado, Europa se destaca con 15.671 informes, seguido de Asia con 14.724, mientras África y Oceanía, bastante rezagadas respecto a los demás continentes, con tan solo 2.910 y 1.448 informes respectivamente.

**Gráfico 1.** *Informes de sostenibilidad a nivel mundial (2010-2018)*



**Fuente:** Elaboración a partir de base de datos del GRI (2018)

Según un estudio realizado por Suárez et al., (2022) a los informes de sostenibilidad de 118 empresas pertenecientes a los índices de bursatilidad de las bolsas de valores de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú, durante el periodo de 2016 a 2019 el incremento en la divulgación de los informes de sostenibilidad es significativo, siendo Brasil, México, Chile y Colombia, los países que más informes han divulgado. Claro está, que en este estudio se concluye que tanto la divulgación como el aseguramiento de los informes de sostenibilidad no solamente han sufrido incrementos, sino también estancamientos. A pesar de que los marcos de reporte y aseguramiento han evolucionado y han creado líneas de trabajo para los contadores - y que algunos considerarán un avance para la contabilidad y la información no financiera - todavía no resulta tan claro el verdadero compromiso de las organizaciones con las necesidades de la sostenibilidad.

Los informes de sostenibilidad han evolucionado con el paso del tiempo, por ejemplo, durante la década del 70 del siglo XX se presentaban informes con contenido exclusivamente financiero sobre la década de los años 70 y 80 del mismo siglo se presentaban informes aislados de información financiera, e informes aislados de información social o ambiental y se presentaba información de sostenibilidad. En la década de los 90 del siglo XX, solían presentarse informes separados de carácter financiero, aunque también se realizaban informes especializados en sostenibilidad que conjugaban información social y ambiental (Hahn y Kühnen, 2013).

Ahora bien, en la década del 2000 fue cuando comenzaron a realizarse con éxito las primeras combinaciones de información financiera y sostenibilidad en la presentación de estos informes anuales. Por lo tanto, se debe señalar que, en la actualidad, la tendencia es la elaboración de informes integrados que recojan una visión holística de la organización y en los que, de la manera más sistemática e integrada posible, se muestren las dimensiones financieras, ecológicas y sociales en un solo documento (Hahn y Kühnen, 2013).

En esta línea, la fundación IFRS- International Financial Reporting Standard o por sus siglas en español NIIF- Normas Internacionales de Información Financiera se ha destacado como líder en cuanto a la fijación de normas financieras a nivel mundial y que, dada su legitimidad estructural, ha logrado crear nuevas normas de sostenibilidad en un intento por establecer su dominio en todas las normas de información. Su objetivo

fundamental es el poder diferenciarse del GRI, en busca de brindar un apoyo a los intereses financieros de la comunidad en la que actúan; es decir, no pueden alejarse de sus principios básicos para atender exclusivamente a los intereses de los inversores (De Villiers et al., 2022).

Así, resulta poco probable que las NIIF/SSB- Sustainability Standards Board o Consejo de Normas de Sostenibilidad perjudiquen el comprobado liderazgo del GRI en el actual desarrollo de normas de información sobre sostenibilidad dirigidas a sus partes interesadas (De Villiers et al., 2022).

## **1.2 Teorías justificativas de la legitimidad**

### **1.2.1 Teoría del Contrato Social**

La base primordial de la teoría de la legitimidad es el contrato social (Deegan, 2006; Patten, 1991) dado que se plantea que entre las organizaciones y el entorno social en el que estas se desempeñan, existe un contrato social tácito; es decir un acuerdo implícito sobre la forma de actuar. Esto resulta muy significativo, puesto que las organizaciones empresariales podrán continuar con sus actividades siempre y cuando cuenten con el apoyo de la sociedad y, por lo tanto, mientras cumplan a cabalidad con las expectativas del entorno social al que pertenecen (Deegan, 2007).

El concepto de contrato social no es nuevo y ha sido abordado desde hace varios siglos por varios filósofos. Entre los primeros exponentes de esta forma de la filosofía social, debemos contar a pensadores tales como los británicos Thomas Hobbes (1588-1679) y John Locke (1632-1704), así como al francés Jean-Jacques Rousseau (1712-1778). Fueron ellos los primeros en dedicarse a analizar este fenómeno, con el objetivo de establecer un punto medio en el cual el hombre y la sociedad puedan vincularse a través de una sola categoría (Deegan y Unerman, 2006).

Es así como de esta manera se hace evidente que el contrato social debería connotar un compromiso social tácito; es decir, un acuerdo implícito que debería generarse entre la comunidad y las organizaciones, haciéndolo acorde a su manera de actuar de

conformidad con las normas y los valores establecidos por la comunidad; es esta la razón por la cual, tal como ocurre en todo compromiso efectuado de palabra, no es posible solicitar una copia del contrato como tal, aunque de ningún modo pueden pasarse por alto las condiciones del acuerdo social (Deegan, 2007).

Ahora bien, Shocker y Sethi (1973), señalan que cualquier tipo de organización podrá desempeñar su papel en el entorno social en el que se desenvuelve a través del citado contrato social, tanto si es de manera implícita como si lo es de manera explícita. Del estricto cumplimiento de este contrato, dependerá la supervivencia y desarrollo socioeconómico como parte de la sociedad a la que inevitablemente pertenece. Esto implica, una enorme responsabilidad para la compañía, sobre todo si ésta tiene toda la intención de cumplir verdaderamente con las expectativas exigidas por la comunidad, en cuanto a transparencia y legitimidad.

Esto puede suceder de manera eficaz si, por ejemplo, la compañía distribuye beneficios económicos y sociopolíticos a los grupos de los cuales proviene su poder. Entonces será lícito afirmar que la empresa cumple rigurosamente con las expectativas que toda sociedad supone y que, por lo tanto, sus operaciones serán por completo legítimas. Dado que el requerimiento de sus productos no es permanente, las organizaciones deben poder demostrar que el entorno social en el que operan sí demanda sus productos o servicios, y que los grupos de interés que suelen beneficiarse de las operaciones socioeconómicas de estas organizaciones también cumplen con el contrato social pactado de común acuerdo entre ellas y la comunidad (Shocker y Sethi, 1973).

Aunque el contrato social que pueda existir entre la sociedad y las organizaciones no sea explícito, sí es posible, visualizar ciertas cláusulas que se han venido dando entre las organizaciones y el entorno social en el cual desarrollan sus prácticas empresariales (Deegan, 2006). Por ejemplo, el recurrir a requisitos legales convenidos en un determinado contrato, y en el cual habrían de estar estipuladas algunas cláusulas que pueden ser explícitas, tales como un permiso legal para poder operar en un determinado lugar, mientras que otras pueden ser implícitas, como por ejemplo la obligación de no degradar la tierra ni perjudicar a los diferentes grupos de interés, así como tampoco a la comunidad en general. No obstante, las empresas tienen que atender a la obligación de cumplir íntegramente con lo manifestado en sus propios informes, para así hacer efectiva su parte

del convenio y satisfacer de manera positiva las expectativas de la sociedad (Gray et al., 1996).

Para entender la dinámica de este contrato social, primero hay que señalar que la legitimidad debe comprenderse como una conjugación de valores expuestos y desarrollados tanto por la sociedad como por la organización, es decir, si esta conjugación no se da, las organizaciones no podrán operar dado que, no podrían contar con el apoyo de la comunidad. Por lo tanto, si existe una discrepancia entre estos dos sistemas de valores, seguro se presentará una seria amenaza para la legitimidad de las empresas (Dowling y Pfeffer, 1975). En este sentido, la teoría de la legitimidad supone que la información social y medioambiental divulgada por las organizaciones, como una herramienta más de comunicación con el entorno exterior, puede ser aplicada implícitamente por las compañías para lograr con ella sus objetivos estratégicos, los cuales están enfocados en intervenir en la percepción de sus partes interesadas (Archel, et al., 2009).

Tal como lo señala Deegan (2002), dar respuesta a las expectativas de la comunidad depende, en gran medida, de la correcta divulgación de información asertiva de desempeño social y ambiental, cosa que podría traducirse entonces, en el cumplimiento del contrato social o de la licencia comunitaria para, por medio de esta, operar de manera pertinente y legítima.

No obstante, se puede mencionar que la teoría de la legitimidad revela que las organizaciones no tienen ningún derecho natural sobre los recursos, e incluso que carecen de alguna forma de este mismo derecho natural que les sea concedido para poder existir. Cabe señalar, que la supervivencia de las organizaciones dependerá, sobre todo, de qué tan legítima sean consideradas por la sociedad. En otras palabras, es el entorno social en el que operan, lo que habrá de otorgarle a las organizaciones la anhelada legitimidad (Deegan, 2002).

Asimismo, Mathews (1993) indica que el contrato social entre la sociedad y las organizaciones funciona principalmente cuando la sociedad está conformada por miembros individuales, los cuales, brindarán a las organizaciones su rol jurídico y el permiso necesario para que puedan desarrollar sus prácticas empresariales, haciendo uso racional de los recursos naturales y llevando a cabo la contratación, del personal

preciso, necesario e idóneo para lograr sus objetivos empresariales. Señala Mathews (1993) que, así como las organizaciones se esfuerzan por tomar del medio ambiente muchos de sus recursos y beneficios, inevitablemente también producen desechos en él. Es por ello, por lo que la sociedad esperará que los costos de la práctica empresarial, por ejemplo, los costos por la transformación de las materias primas no superen, de ningún modo, los costos para la sociedad.

Esto último será un innegable indicativo de que, si los costos para la sociedad son superados por los costos de la práctica empresarial, la legitimidad de éstas podría verse amenazada si por algún motivo llegase a ser percibido el hecho de que las organizaciones han incumplido, de una u otra manera, con su parte del contrato social; es por ello, por lo que la búsqueda de la legitimidad está directamente relacionada con el concepto de contrato social, y si la comunidad percibe prácticas insostenibles por parte de la organización, aquella anulará el contrato, y la organización, por lo tanto, no podrá continuar con sus operaciones (Mathews, 1993).

En consecuencia, la anulación del contrato social tendría consecuencias adversas para las empresas, tales como: la disminución o la eliminación de los bienes o servicios de la compañía por parte de sus clientes, la eliminación o disminución del aprovisionamiento de mano de obra y de proveedores, la posibilidad del surgimiento de protestas sociales masivas y públicas en las redes sociales, de la aparición de presiones por parte del gobierno bajo las cuales podrán aumentar los impuestos, de la posible adjudicación de sanciones severas, e inclusive decretar leyes que prohíban de manera rotunda las prácticas que estén por fuera del ámbito legal o que no hayan cumplido con las expectativas de la comunidad, donde las empresas inevitablemente despliegan sus operaciones (Mathews, 1993; Laine et al., 2022).

Ahora bien, dentro de las implicaciones negativas que habría de traer el incumplimiento del contrato social por parte de las organizaciones, se podría presentar cierto impedimento conocido como la brecha de legitimidad, este término define una categoría que ha sido acuñada para explicar con ella la falta o la inexistencia de la apropiada conjugación entre los valores de la sociedad y los de una determinada organización (Lindblom, 1994); dado que, las organizaciones, en un posible desconocimiento de las auténticas necesidades de la comunidad, podrían creer, de manera peligrosamente errónea, que están actuando de

manera correcta, e incluso de buena fe, cuando en realidad estarían incumpliendo con las expectativas de la sociedad que las alberga (Deegan, 2006).

Por otro lado, Sethi (1977) afirma que las expectativas que la sociedad formula alrededor del funcionamiento de una determinada empresa son de naturaleza completamente dinámica y evolutiva, puesto que estas están siempre en constante cambio, desarrollo y transformación, aunque las organizaciones estén actuando de la misma forma, no dejará de existir la posibilidad de que se presente una brecha significativa en cuanto a su legitimidad y a su compromiso con el contrato social.

Por lo anterior, Deegan (2007) señala que las expectativas del entorno social en el que operan las organizaciones no son ni se pueden considerar estáticas; es esta la razón por la cual las organizaciones deben estar siempre a la vanguardia, observar los cambios presentes y futuros de la comunidad para desde ellos poder formular sus estrategias y a través de éstas, intervenir adecuadamente en su parte del contrato social; cabe destacar, que, de igual manera, las organizaciones deberán tener la capacidad de ir modificando sus modos de operación para poder estar en la misma línea de las expectativas de la sociedad, ahora bien, si su evolución no es tan rápida como las expectativas fluctuantes de la sociedad, la organización se enfrentará a peligrosos vacíos en cuanto a su legitimidad.

Los directivos de las organizaciones tienen así responsabilidades, sin duda ineludibles, que en la mayoría de las veces resultan ser más fuertes que las establecidas en la normatividad explícita; en este sentido, es importante distinguir entre aquellas licencias de tipo legal, de tipo reglamentario y de tipo social, que son inherentes a la operación particular de las empresas (Gray et al., 1996). Así, una organización puede acogerse a la normatividad vigente para continuar con sus operaciones sin que haya sido requerida por parte del gobierno, siempre y cuando la norma se considere sencilla y fácil de aplicar (Laine et al., 2022). Por el contrario, el poder para aplicar la licencia social puede ser más difícil, dado que, en primera instancia, se debe contar con la aprobación global de la sociedad y a pesar de las múltiples aristas que presenta este solo aspecto, tiene también, una limitante compleja, y es que no se dispone de un comunicado explícito de manera legal o reglamentaria que se esté obligado a cumplir, sino que suele expresarse de manera implícita (Laine et al., 2022).

### 1.3 Legitimidad desde el neoinstitucionalismo

En la teoría de la legitimidad suelen identificarse dos enfoques principales: la legitimidad estratégica y la legitimidad institucional (Bamber & McMeeking, 2016). La teoría institucional aborda la manera eficiente de comprender cómo las organizaciones entienden y responden a las diferentes presiones y expectativas del entorno social e institucional. Además, relaciona también prácticas empresariales como las contables y las corporativas con los valores del grupo social al que pertenece, para mantener su legitimidad organizativa (Deegan, 2006).

Ahora bien, la teoría institucional señala que las presiones ejercidas por el entorno en el que se desenvuelven las organizaciones, poco a poco van generando imposiciones en las estructuras de éstas, lo que conlleva a que las organizaciones copien o imiten las estructuras pertinentes y eficaces de otras instituciones, y esto da lugar al llamado isomorfismo, término adoptado de las matemáticas y que busca expresar o indicar una semejanza o igualdad entre diversas estructuras concebidas con un mismo fin; por consiguiente, cabe señalar, que el isomorfismo institucional permite, el éxito y la supervivencia de las organizaciones en el entorno social en el que operan (Meyer & Rowan, 1977).

En los últimos tiempos ha ido ganando fuerza la opinión de que la forma y las prácticas organizativas tienden a exhibir cierta forma de similitud; es decir, las estructuras de las organizaciones tienden a asemejarse a las estructuras de otras empresas para, por medio de este proceso, ganar la aceptación tanto de la sociedad como de grupos económicamente poderosos; en ese orden de ideas, aquellas organizaciones que se alejen de esa normalidad esperada, podrá tener inconvenientes para ganar o preservar la legitimidad de sus operaciones empresariales (Deegan, 2006).

En la teoría institucional es importante, sobre todo, lograr la adecuada caracterización de la legitimidad, principalmente gracias a que las organizaciones modifican constantemente sus estructuras y su forma de operar, buscando alcanzar de manera eficiente y rigurosa el mencionado isomorfismo y así parecerse más, desde un punto de vista positivo, a las demás organizaciones del sector al que pertenecen; es decir, las empresas tendrán que

ajustarse a las expectativas de un determinado sector socioeconómico o incluso del mismo gobierno, porque, como ya fue dicho en otra página del presente documento, éstas pueden sufrir ciertas presiones institucionales que obligarán a que las organizaciones terminen copiando e incorporando algunas estructuras diferentes en particular aquellas con las cuales puedan legitimar, sus prácticas organizacionales ante la sociedad (DiMaggio y Powell,1983).

El estudio de Bebbington (2009) señala que a pesar de que algunas instituciones estén influyendo en la actividad de las organizaciones empresariales, éstas desde luego no aceptan del todo, ni tienen por qué hacerlo, la presión institucional. Porque, según este estudio, lo que sucede dentro de las organizaciones es tan importante como lo que sucede fuera de ellas durante el complejo proceso de institucionalización.

Elsbach y Sutton (1992) identifican que hay una estrecha relación entre la teoría institucional y la teoría de la impresión, entendiéndose esta última como aquella que preserva y mejora la imagen de las organizaciones ante la sociedad. La integración de estas dos teorías, desde luego, enfatiza en cómo los portavoces de la organización presentan imágenes positivas al exterior, para con ellas cambiar la percepción que el entorno tiene de las corporaciones respecto de algún acontecimiento que parezca amenazar la legitimidad de la compañía. Así, la función de estos portavoces será la de proteger y mejorar la imagen exterior de las organizaciones (Elsbach y Sutton, 1992).

Ahora bien, cabe resaltar que el proceso de homogeneización de las estructuras, las culturas y las prácticas tiende a producirse dentro de ciertos campos donde las organizaciones se interrelacionan entre sí, principalmente a través de factores externos; de tal manera que las organizaciones tendrían un papel fundamental en el comportamiento organizativo, lo cual se denomina campo, y es precisamente en estos campos organizativos, donde se exponen las diferentes perspectivas y formas de que se compone toda estructura empresarial (Powell y DiMaggio, 1991).

Es así como el funcionamiento del entorno organizativo de las empresas no se puede derivar únicamente de desarrollos tecnológicos, dado que las normas culturales, los símbolos y las creencias juegan también un papel de suma importancia en su desarrollo; en este sentido, las políticas de divulgación de las organizaciones son una herramienta

importante, e ineludible, a través de la cual la gerencia puede influir en la percepción del entorno en el que opera la organización; a partir de esto se puede deducir, que el concepto de legitimidad organizativa lógicamente se evidencia a partir del cambio de percepción que la comunidad pueda tener de una determinada organización (Powell & DiMaggio, 1991).

Ahora bien, según DiMaggio & Powell (1983) se puede señalar que se identifican cambios isomórficos institucionales así:

El primero es el Isomorfismo Coercitivo: este tipo de isomorfismo hace referencia a la presión, de tipo formal en informal, que suelen ejercer organizaciones sobre otras organizaciones de las que dependen, y, además, por las expectativas culturales del entorno en el que se desenvuelven; este tipo de presiones pueden darse a través de cierta forma de la fuerza como, por ejemplo, la imposición de alguna norma por parte del gobierno y cuyo incumplimiento habría de generar, lógicamente, una sanción para la empresa; también este tipo de presión puede presentarse mediante la persuasión a través de invitaciones a hacer parte de un mismo grupo o sector (DiMaggio & Powell, 1983).

De manera ilustrativa, se podría mencionar que en Colombia las sociedades BIC fueron constituidas a través de una invitación hecha por parte del gobierno para que cualquier tipo de organización hiciera parte de este nuevo paradigma empresarial. Así, se puede evidenciar que estas Pymes BIC, que proceden de la ley colombiana, son fruto de este isomorfismo.

El segundo es el Isomorfismo Mimético: este es producido por fuerzas poderosas que generan la imitación estructuras en particular de carácter empresarial; por ejemplo, la incertidumbre - política, social, económica, etc - es una fuerza poderosa que conlleva a que las empresas imiten estructuras que han sido aceptadas por otras empresas. Es decir que, cuando el entorno crea incertidumbres simbólicas, las organizaciones imitan modelos legitimadores de otras organizaciones pertenecientes a su mismo sector tales como mano de obra calificada o una gran base de datos de clientes (DiMaggio & Powell, 1983).

El tercero es el Isomorfismo Normativo: este está estrechamente relacionado con la profesionalización de los miembros y del talento humano de una empresa, la cual también observa presiones de tipo coercitivo y mimético ejercidas por parte del Estado y la sociedad; esto significa que los distintos profesionales de una organización presentan

semejanzas con sus homólogos profesionales de otras empresas, esto es así sobre todo porque, en muchos campos laborales, la contratación de personal nuevo suele hacerse habitualmente extrayendo personal idóneo de otras empresas del mismo sector (DiMaggio y Powell, 1983). Es decir, la información de sostenibilidad muchas veces puede ser fruto de este tipo de isomorfismo, dado que los profesionales en contabilidad, e incluso los de comunicación, pueden trasladar estas prácticas a las organizaciones.

Resulta innegable que la posibilidad de enfrentar los retos de legitimidad es lo que más motiva a las organizaciones a adoptar prácticas sostenibles y, a su vez, a participar en los debates sobre aspectos relacionados con el tema; así, el enfoque tradicional de estos retos implica, sobre todo, el poder acoplarse de manera homogénea y apropiada a las expectativas de los grupos de interés externos o a manipular de manera estratégica estas expectativas, sin modificar de manera relevante las estructuras y prácticas ya existentes de la organización (Scherer et al., 2013).

## **1.4 Revisión de literatura de la Legitimidad en las Pymes**

Aunque la Legitimidad principalmente ha sido estudiada para grandes empresas, se debe declarar que también es posible encontrar una minoría de autores que han estudiado a las Pymes; aunque estos estudios se han dado mayoritariamente en otros países diferentes a Colombia. De acuerdo con la literatura estudiada sobre la Legitimidad en las organizaciones, se puede concluir que la corriente teórica encargada de guiar todo ese proceso ha sido una teoría general; así por ejemplo, a partir de la tipología de la Legitimidad expuesta por Suchman (1995) y de las tácticas sustantivas y simbólicas propuestas por Ashforth y Gibbs (1990), varios han sido los estudios académicos, tanto de empresas grandes como de Pymes, que se han basado en estos autores para realizar las diferentes investigaciones sobre legitimidad. Es por ello que, en este apartado, vamos a hacer énfasis en algunos estudios que han abordado la legitimidad en este tipo de organizaciones.

En una de estas investigaciones pertenecientes a un estudio realizado a 20 Pymes del Reino Unido, en el cual se buscó comprender e identificar el por qué este tipo de empresas participa en prácticas sociales y medioambientales dentro del marco de la legitimidad, señaló que un amplio número de entrevistados confirma que estas organizaciones empresariales emplea una compleja combinación de tácticas simbólicas y sustantivas, de acuerdo con las planteadas por Ashforth y Gibbs (1990), donde las sustantivas implican un cambio real por parte de la organización, mientras que las simbólicas no; entonces, este estudio expuso que estas prácticas empresariales se desarrollarían con el objetivo de mejorar la legitimidad y la sostenibilidad de sus operaciones; en este caso, es más probable que las Pymes empleen medidas simbólicas a corto plazo en comparación con el largo plazo, mientras que las empresas de mayor poder adquisitivo pueden ser capaces de emplear medidas sustantivas. Así, los autores de este estudio concluyen que las Pymes estudiadas demuestran un compromiso sólido tanto con la legitimación simbólica como con la legitimación sustantiva, convirtiéndose esto en un factor que reduce la brecha de la legitimidad (Crossley et al., 2021).

Ahora bien, en un estudio realizado 24 propietarios directivos de algunas Pymes en Francia, y cuyo análisis giró alrededor de cómo desde la opinión individual se percibe la legitimidad de sus propias empresas, así como su comprensión de las percepciones de las partes interesadas, acabó por concluirse que, al analizar la relación legitimidad-empresa, podía observarse que los propietarios directivos suelen asociar la legitimidad con el derecho a la existencia de la misma. Por tal razón, un determinado sector empresarial o industrial puede desempeñar también un papel de suma importancia a la hora de determinar la relación que necesariamente se da entre la legitimidad y la organización empresarial. Además, esto les permite percibir las señales de validez procedentes de los clientes y los empleados, concebidos éstos como las fuentes de legitimidad más importantes a la hora de realizar este tipo de valoración (Ivanova et al., 2018).

En esta misma línea de investigación se estudiaron a 77 Pymes pertenecientes al sector de las tecnologías de información en Bulgaria, en el cual se buscó identificar las necesidades de legitimación de este tipo de empresas en entornos muy degradados, se concluyó que éstas, al enfrentarse a una menor visibilidad, a imposiciones institucionales

y a recursos limitados, experimentan la necesidad de demostrar su legitimidad ante sus stakeholders. Por esta razón, los autores de este estudio concluyeron que entre más pequeña es una empresa, ésta acaba por volverse más susceptible al impacto del entorno en el que sus actividades mercantiles operan. Por el contrario, en los entornos de economías de mayor desarrollo la relación entre el entorno y la organización es desde luego mucho más sólida; así, resulta más fácil reconocer las exigencias de aquellos actores sociales que confieren legitimidad a una determinada organización (Ivanova y Castellano, 2012).

Desde la literatura estudiada se puede mencionar que lo que más les interesa a las Pymes es obtener la legitimidad para, a partir de ello, ganar mercado, cuota de mercado, sobrevivir y también crecer. A partir de estudios de este tipo puede identificarse que para la mayoría de las Pymes independientemente de su región, sus stakeholders más preponderantes son los clientes y en algunos otros casos son los colaboradores.

## **1.5 Legitimidad estratégica y sus tácticas**

En la literatura investigada se encuentra información detallada principalmente sobre las diferentes formas de la estrategia, allí se proponen definiciones como la siguiente: el término estrategia tiene sus raíces en la terminología militar, donde esta palabra es utilizada para elegir una serie de planeaciones detalladas y con las cuales se busca enfrentar al enemigo de la manera más organizada posible, y obtener ventaja sobre él (Guilding et al., 2000) tal como sucede en el juego del ajedrez, durante combate o una batalla.

Según Mintzberg el término estrategia se refiere a las cosas importantes dentro de los procesos de planificación (1988, p. 16). Otra definición de estrategia es la ofrecida por Chandler "las metas y objetivos básicos a largo plazo de una empresa, y la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para llevar a cabo estos objetivos" (Chandler, 1962, p. 13).

Por otro lado, la palabra táctica también tiene un origen de orden militar y hace referencia a los recursos o a las técnicas necesarias para desarrollar convenientemente lo formulado en la estrategia (Clausewitz, 2002) y así, poder lograr lo que se ha planificado a través de

ella. Así, dentro de las estrategias que estén orientadas a un futuro a largo plazo, se deben incorporar las tácticas que significan los cursos de acción de corto plazo, con los cuales las organizaciones pueden desplegar sus actividades e ir actuando con sus grupos de interés para paso a paso ganar o reparar la legitimidad en el entorno al que pertenece. Por lo tanto, en el presente estudio de caso se buscó identificar las tácticas utilizadas y reveladas en los informes de sostenibilidad, durante un período corto de tiempo que corresponde al período de 2019 a 2021 por cuanto esta compañía es nueva en el mercado.

Los diferentes autores consultados coinciden en que se debe resaltar el papel central de la legitimidad en la permanencia de las organizaciones, puesto que la legitimidad es considerada un medio del cual una organización precisa para sobrevivir en el competitivo mundo empresarial (Dowling y Pfeffer, 1975; O'Donovan, 2002). Cuando se presentan amenazas a la legitimidad de las organizaciones, estas tratan de legitimar sus medios y sus fines a través de una serie de tácticas sustantivas y simbólicas a la vez. Las tácticas sustantivas implican un cambio real en los objetivos y estructuras de la organización. Por el contrario, las tácticas simbólicas hacen parecer coherentes las prácticas de la organización con los valores de la sociedad, pero en realidad no lo son (Ashforth y Gibbs, 1990; Pfeffer, 1981).

A partir de un análisis sobre diferentes organizaciones, Ashforth y Gibbs (1990), señalan que, en cuanto a ganar, mantener o reparar la legitimidad, se debe optar por la segunda, puesto que es más fácil mantenerla que ganarla o repararla.

A través del uso de estas tácticas las organizaciones buscan legitimarse ante la sociedad de la cual hacen parte (Ashforth & Gibbs, 1990). Así, una organización puede utilizar una táctica sustantiva o simbólica o una combinación de ellas para cerrar posibles brechas de legitimidad o algunas existentes (Savage, 2001).

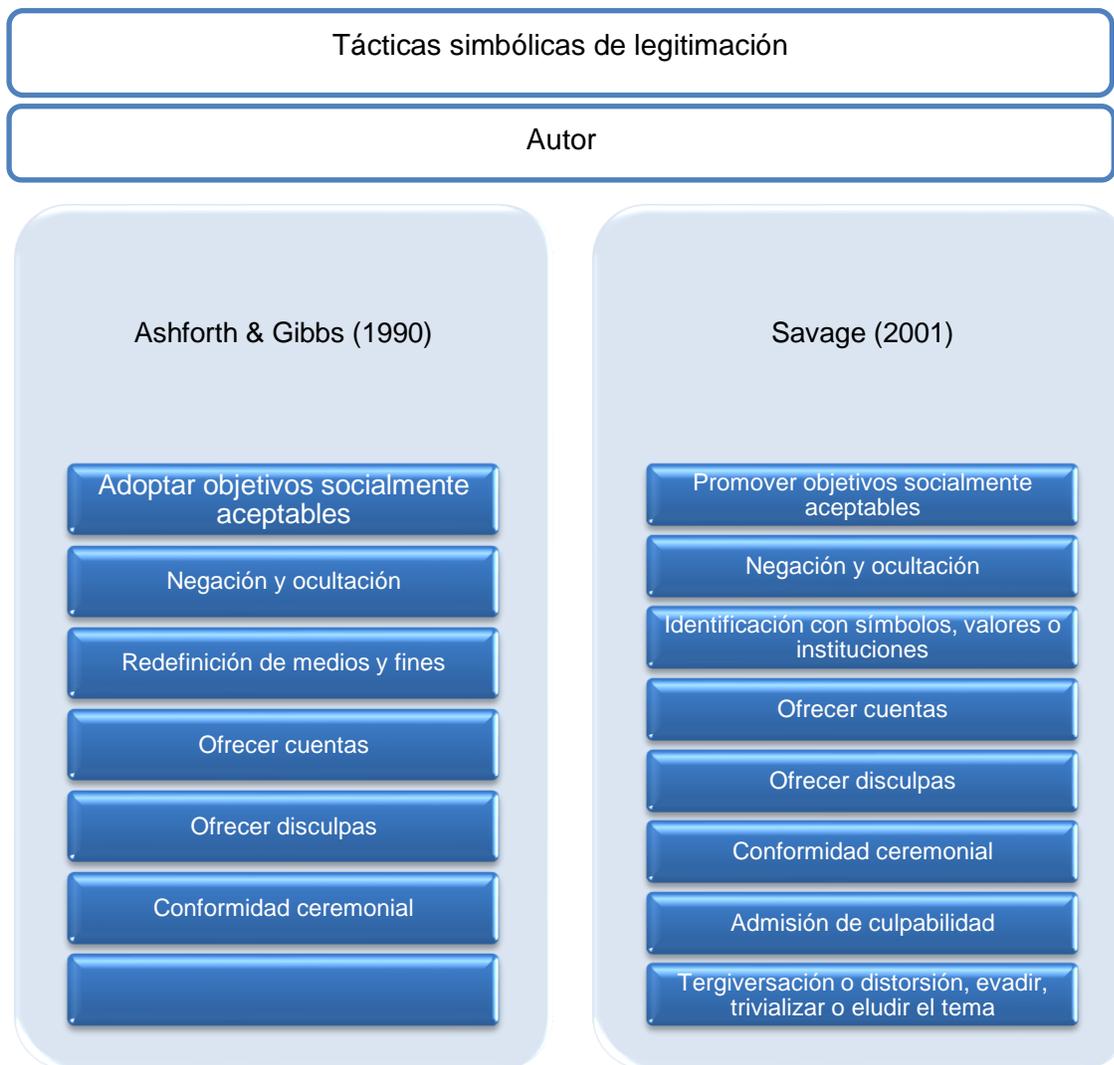
Por ejemplo, Savage (2001) presenta 12 de estas tácticas: tres de tipo sustantiva y 9 de tipo simbólica, mientras que Ashforth & Gibbs (1990) presentan 5 tácticas de tipo simbólico y 6 de tipo sustantivo.

Las tablas 1 y 2, presentan las tácticas sustantivas y simbólicas y su diferenciación entre autores.

**Tabla 1.** *Tácticas sustantivas de legitimación*

Tácticas sustantivas de legitimación	
Autor	
<b>Ashforth y Gibbs (1990)</b>	<b>Savage (2001)</b>
Gestión de la información	
Desempeño del papel	Desempeño del papel
Isomorfismo coercitivo	Isomorfismo coercitivo
Alteración de la dependencia de los recursos	
Alterar las prácticas socialmente institucionalizadas	Alterar las prácticas socialmente institucionalizadas

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Ashforth y Gibbs (1990) y Savage (2001)

**Tabla 2.** *Tácticas simbólicas de legitimación*

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Ashforth y Gibbs (1990) y Savage (2001)

Cabe resaltar que, la legitimidad organizativa sin duda es una herramienta valiosa para las organizaciones, pero de igual manera, también es susceptible de generar cierto tipo de problemas, para poner un ejemplo muchas de las organizaciones que han perdido legitimidad ante la sociedad, han actuado de manera precipitada dado que, en ocasiones sus directivos acostumbran a protestar demasiado, lo cual los conduce a actuar con torpeza y nerviosismo; es decir, han usado de manera excesiva las tácticas de tipo simbólico dejando de lado las tácticas sustantivas, para recuperar o mantener su

legitimidad, lo que puede conllevar al efecto contrario y del cual no será posible ampliar o mantener la legitimidad de las organizaciones (Ashforth y Gibbs, 1990).

En consecuencia, Lindblom (1994) resalta cuatro tácticas o acciones a corto plazo que una organización puede usar en virtud de lograr su estrategia u objetivo a largo plazo como, por ejemplo: ganar, mantener o reparar la legitimidad. En la tabla 3 se presentan estas tácticas:

**Tabla 3.** *Tácticas de legitimación según Lindblom (1994)*

Tácticas	
<input type="checkbox"/>	Enseñar y comunicar a sus grupos de interés sobre los cambios reales en las prácticas de la organización
<input type="checkbox"/>	Lograr el cambio en la percepción de sus grupos de interés, pero realmente no cambiar su comportamiento
<input type="checkbox"/>	Manipular la percepción disuadiendo la atención del tema de principal, hacia otros temas afines, utilizando simbología emotiva.
<input type="checkbox"/>	Lograr cambiar las expectativas del entorno exterior sobre su productividad

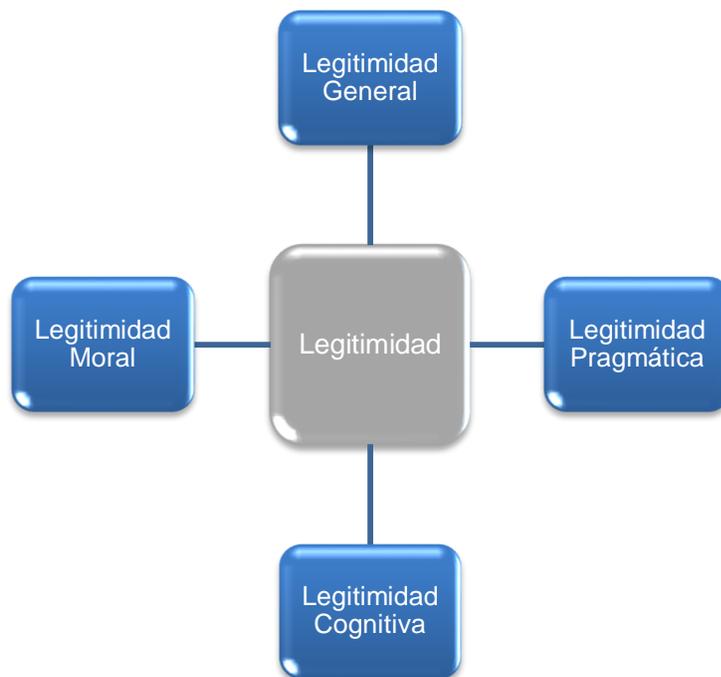
**Fuente:** Elaboración propia a partir de Lindblom (1994)

Así, desde este enfoque estratégico, en el que los directivos toman como referente el exterior de la organización, la legitimidad acaba por concebirse como un recurso operativo que las organizaciones toman del entorno al que pertenecen para, obtener sus objetivos (Suchman, 1995). En este sentido, Suchman (1995) define a la legitimidad como la importancia fundamental que tiene para las empresas la percepción de la comunidad en la que se integran las actividades socioeconómicas de este tipo de organizaciones altamente institucionalizadas.

A partir de esta definición, Suchman (1995), reconoce cuatro clases principales de legitimidad basadas en un procedimiento diferente, a saber: la general, fundamentada en las relaciones con el entorno, la pragmática, basada en el interés propio del público; la moral, sustentada en la aprobación normativa y la cognitiva, soportada en la comprensión y aceptación pública.

La figura 2, presenta los diferentes tipos de legitimidad abordados en el presente documento.

**Figura 2.** *Tipos de Legitimidad según Suchman (1995)*

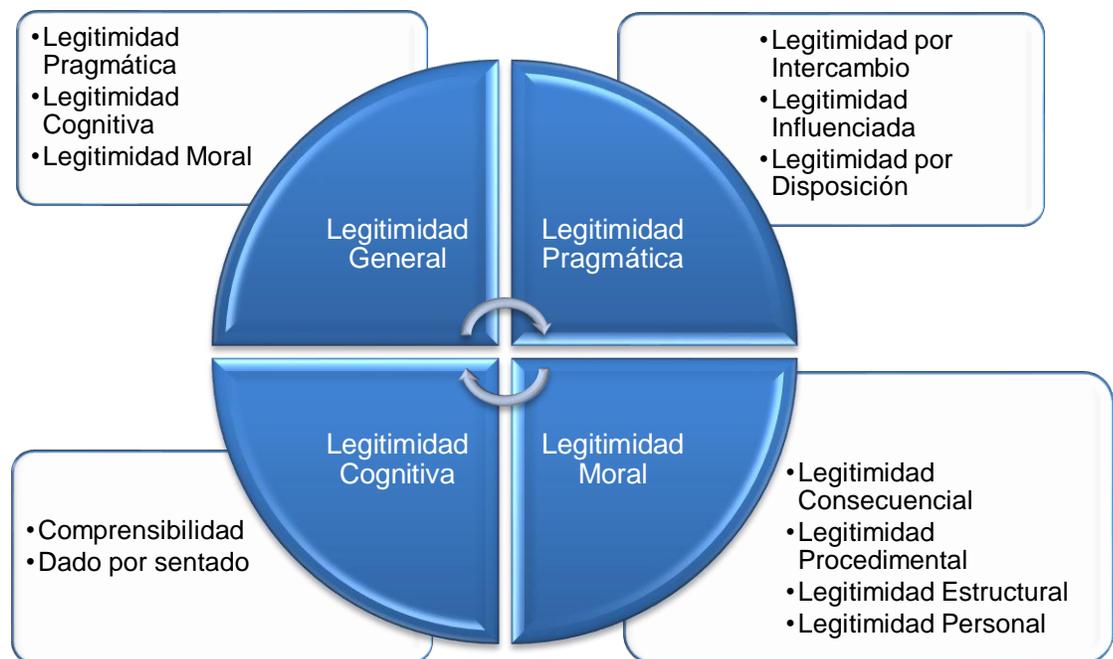


**Fuente:** Elaboración propia a partir de Suchman (1995)

### 1.5.1 Tipología Legitimidad expuesta por Suchman (1995)

En la figura 3, se presentan los diferentes tipos de legitimidad y las tácticas abordados en el presente documento.

**Figura 3.** Tipos de Legitimidad y sus respectivas Categorías según Suchman (1995)



**Fuente:** Elaboración propia a partir de Suchman (1995)

#### Legitimidad General

Esta clase de legitimidad está relacionada con el vínculo que la organización mantenga con el entorno en el cual se desenvuelven sus prácticas empresariales. Por medio de esta legitimidad, las empresas pueden desarrollar tácticas apropiadas para estar a la vanguardia que implican las fluctuaciones del entorno (Suchman, 1995). Por consiguiente, la legitimidad general es tomada como una introducción para el impulso de las otras estrategias dado que, en el documento de Suchman no está muy desarrollada (Beuren, et al., 2013).

## **Legitimidad Pragmática**

Este tipo de legitimidad hace referencia a los cálculos de interés habituales en lo que se puede denominar público inmediato de una organización. Por ello, es necesario señalar que esta forma de la inmediatez puede manifestarse a través de intercambios directos entre una determinada organización y el público, y en los cuales pueden registrarse amplias interdependencias de carácter político, económico y social que afectan claramente el bienestar público (Suchman, 1995).

Así, resulta altamente probable que todo público que tengan las organizaciones se transforme en un grupo de interés, y que sean ellos quienes analicen el comportamiento de la organización para determinar el alcance de las consecuencias prácticas con las que este público podría verse beneficiado por cualquier línea de actividad (Wood, 1991). Ahora bien, este tipo de legitimidad pragmática puede subclasificarse así:

- **Legitimidad por Intercambio:**

Este tipo de legitimidad está basada en el valor para un conjunto particular de constituyentes (Dowling y Pfeffer 1975). No obstante, el entorno cultural determinará si los intercambios entre sociedad y organización son considerados requisitos o sobornos (Pfeffer y Salancik, 1978).

- **Legitimidad Influenciada:**

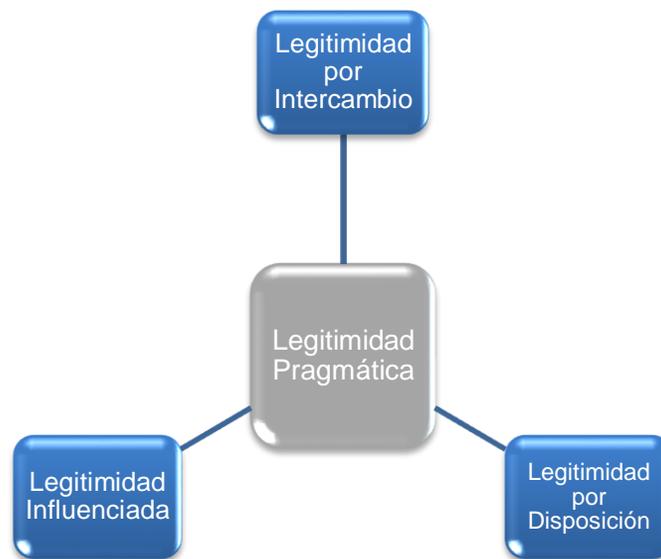
De esta forma de la legitimidad se puede decir que los constituyentes apoyan a la organización no por los intercambios específicos y favorables que reciben de ella, sino por los intereses que recibirán en gran medida, y esta manera de influir en el proceso de legitimación surge cuando los factores constituyentes están dentro de la definición de políticas organizacionales (Suchman, 1995).

- **Legitimidad por Disposición:**

En esta expresión de la legitimidad se puede observar que las organizaciones se han visto cada vez más personificadas por la intervención del llamado orden institucional moderno, a través del cual tratan de otorgar una mayor autonomía, coherencia y

responsabilidad moral. En otras palabras: los constituyentes otorgan su legitimidad a aquellas organizaciones que comparten estos valores o que tal vez, se pueden considerar honorables y confiables en gran medida (Zucker,1987). La figura 4, precisa las subcategorías de la legitimidad pragmática según Suchman (1995)

**Figura 4.** *Subclasificaciones de la Legitimidad Pragmática*



**Fuente:** Elaboración propia a partir de Suchman (1995).

- **Legitimidad Moral**

Este tipo de legitimidad tiene como principal característica su tendencia a favorecer los procesos sociales más que los procesos propios, se fundamenta en que la organización, de manera autónoma tome decisiones que se puedan considerar como correctas, favorables y adecuadas para la sociedad en que desenvuelve sus operaciones; se considera que esta legitimidad puede concebirse como una normativa de carácter positivo para la organización y sus prácticas, puesto que está basada en juicios de valor y no en suposiciones o conceptos débiles (Suchman, 1995).

Dentro de este tipo de legitimidad moral se encuentran cuatro subcategorías:

- **Legitimidad consecuencial:**

Esta es una forma de legitimidad en la cual se hace referencia a que las organizaciones deben ser valoradas por sus méritos y sus logros en cuanto a su relación con la sociedad y no por una apariencia simplemente económica (Meyer & Rowan, 1991). No obstante, se debe tener en cuenta que muchas organizaciones pueden estar centradas en productos difíciles de medir, bien puede ser por ciertas ambigüedades de su definición o también por la desproporción de su distribución en el tiempo (Suchman, 1995).

- **Legitimidad procedimental**

Esta legitimidad implica la producción de consecuencias empresariales socialmente aceptadas, es decir, la organización gana su legitimidad moral por medio de métodos y procedimientos validados por la sociedad en cuyo interior desarrollan sus actividades empresariales (Scott, 1977). Cabe resaltar que esta forma de la legitimidad de carácter marcadamente procesal tiende a volverse todavía más significativa cuando existe una ausencia de medidas de resultado claras, o cuando las prácticas empresariales pueden servir para demostrar que una determinada organización está haciendo un esfuerzo de buena fe para conseguir fines claramente valiosos, pero frecuentemente invisibles (Scott, 1992).

- **Legitimidad estructural:**

El tercer tipo de legitimidad moral suele ser denominado algunas veces estructural (Scott, 1977) y otras veces categórico (Zucker, 1986). Hace referencia a la legitimidad de aquellas organizaciones que transmiten el mensaje que están actuando de acuerdo con los valores de la sociedad en que se desarrollan sus actividades (Meyer y Rowan, 1991). Aquí las audiencias ven el valor de la organización, ganándose su apoyo y conquistando la dignidad por la transparencia de sus características estructurales que la ubican, en concordancia con las expectativas de la sociedad y dentro de un puesto moralmente favorecido (Suchman, 1995).

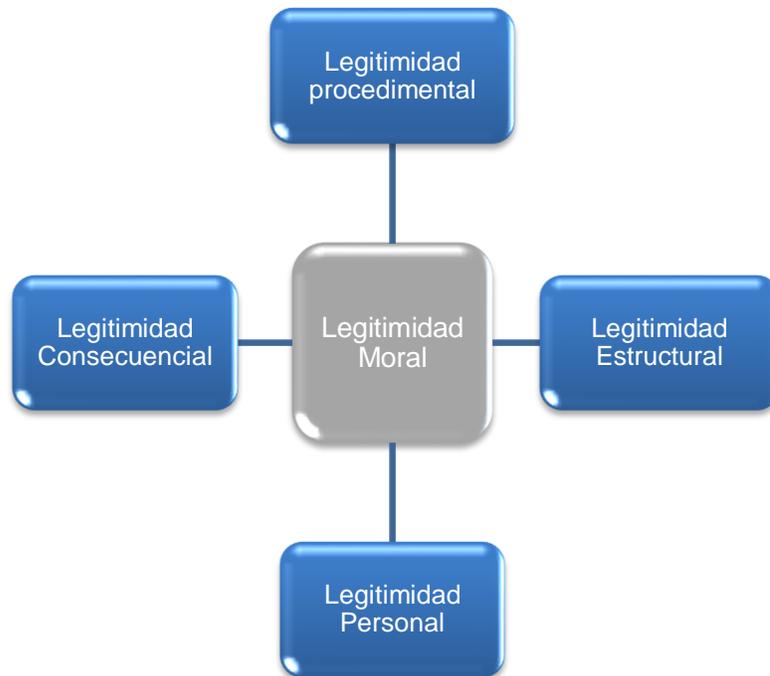
- **Legitimidad personal:**

Podemos hablar de un cuarto y último tipo de legitimidad moral, basado en el carisma de los líderes organizacionales individuales. Tal legitimidad individual, tiende a ser relativamente temporal e idiosincrática (Suchman, 1995).

Ahora bien, aunque la percepción de que los individuos carismáticos pueden trascender y reordenar las rutinas establecidas de una manera lícita, lo que a menudo ha permitido a ciertas organizaciones evitar circunstancias que desacrediten sus prácticas empresariales es por medio de estrategias poco éticas, tales como: culpar a un chivo expiatorio o a la sustitución de un ejecutivo (Suchman, 1995).

La figura 5, expone las subcategorías de la legitimidad moral según Suchman (1995).

**Figura 5.** *Subclasificaciones de la Legitimidad Moral*



**Fuente:** Elaboración propia a partir de Suchman (1995)

## Legitimidad Cognitiva

Esta está basada principalmente en la comprensión y en la cognición, más que en el interés o en la evaluación moral de una determinada organización (Aldrich y Fiol, 1994).

Entonces, para entender este concepto hay que mencionar dos bases importantes: la comprensibilidad y la legitimidad basadas en lo que se da por entendido, por aceptado o por sentido.

- **La comprensibilidad en la legitimación:** esta subcategoría se ha centrado en plasmar el mundo social como un entorno cognitivo de carácter caótico y arbitrario, en el que los participantes deben luchar para organizar sus experiencias hasta lograr relacionarlas en un relato comprensible para la sociedad en cuyo interior actúan las empresas (Scott, 1995).
- **Legitimidad lo que se da por entendido, por aceptado o por sentido:** este tipo de legitimidad precisa que necesariamente tienen que representar un escenario de mayor tranquilidad en cuanto a la coherencia cognitiva y el cambio innovador (Aldrich y Fiol, 1994). Así, las instituciones no sólo logran que todo desorden se convierta en algo manejable, sino que lo transforman de manera positiva y eficaz, lográndolo desde un conjunto de conceptos dados intersubjetivos que, sin embargo, permiten la posibilidad de disentir (Suchman, 1995).

La figura 6, muestra las subcategorías de la Legitimidad Cognitiva presentada por Suchman (1995).

**Figura 6.** *Subclasificaciones de la Legitimidad Cognitiva*



**Fuente:** Elaboración propia a partir de Suchman (1995)

La tabla 4, presenta los tipos de legitimidad y sus respectivas estrategias y tácticas de legitimación según Suchman (1995).

**Tabla 4.** Estrategias y tácticas de legitimación según Suchman (1995)

Tipos de Legitimidad	Estrategia	Táctica
General	Ganar	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adaptarse al entorno</li> <li>▪ Seleccionar el entorno</li> <li>▪ Manipular el entorno</li> </ul>
	Mantener	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Percibir el cambio</li> <li>▪ Proteger logros</li> <li>▪ Control de las operaciones</li> <li>▪ Comunicarse sutilmente</li> <li>▪ Legitimidad de las reservas</li> </ul>
	Reparar	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Normalizar</li> <li>▪ Restructurar</li> <li>▪ No entrar en pánico</li> </ul>
Pragmática	Ganar	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Adaptarse a las demandas</b></li> <li>▪ Satisfacer las necesidades de los clientes</li> <li>▪ Constituyentes cooptados</li> <li>▪ Establecer buena reputación</li> <li>▪ <b>Seleccionar mercados</b></li> <li>▪ Seleccionar entornos amigables</li> <li>▪ Reclutar aliados amigables</li> <li>▪ <b>Anunciar</b></li> <li>▪ Publicidad de productos</li> <li>▪ Imagen publicitaria</li> </ul>
	Mantener	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Monitorear los intereses</b></li> <li>▪ Consultar la opinión a los líderes</li> <li>▪ <b>Proteger intercambios</b></li> <li>▪ Controlar la fiabilidad</li> <li>▪ Comunicarse honestamente</li> <li>▪ Reservar la confianza</li> </ul>
	Reparar	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Negar</li> <li>▪ Crear Monitores</li> </ul>

(Continúa)

**Tabla 4.** Estrategias y tácticas de legitimación según Suchman (1995) (Continuación)

Tipos de Legitimidad	Estrategia	Táctica
Moral	Ganar	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Adaptarse a los ideales</b></li> <li>▪ Producir logros concretos</li> <li>▪ Unirse a otras instituciones</li> <li>▪ Ofrecer exhibiciones simbólicas</li> <li>▪ <b>Seleccione el dominio</b></li> <li>▪ Definir objetivos</li> <li>▪ <b>Persuadir a</b></li> <li>▪ Demostrar el éxito</li> <li>▪ Realizar proselitismo (atraer seguidores)</li> </ul>
	Mantener	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Supervisar la ética</b></li> <li>▪ Profesionalización miembros de la empresa</li> <li>▪ <b>Promover la buena conducta</b></li> <li>▪ Responsabilidad de la supervisión.</li> <li>▪ Comunicar con autoridad</li> <li>▪ Opiniones favorables a las acciones</li> </ul>
	Reparar	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Excusa/Justificación</b></li> <li>▪ Disociar</li> <li>▪ Reemplazar personal</li> <li>▪ Revisar prácticas</li> <li>▪ Reconfigurar</li> </ul>
Cognitiva	Ganar	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Adaptarse a los modelos</b></li> <li>▪ Imitar estándares</li> <li>▪ Formalizar operaciones</li> <li>▪ Profesionalizar las operaciones</li> <li>▪ <b>Seleccionar las etiquetas</b></li> <li>▪ Obtener certificaciones</li> <li>▪ <b>Institucionalizar</b></li> <li>▪ Persistir con nuevos modelos</li> <li>▪ Popularizar nuevos modelos</li> <li>▪ Estandarizar nuevos modelos</li> </ul>
	Mantener	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Supervisar perspectivas</b></li> <li>▪ Consultar a los escépticos</li> <li>▪ <b>Proteger suposiciones</b></li> <li>▪ Apuntando a la claridad</li> <li>▪ Hablar a tiempo</li> <li>▪ Interconexiones de existencias</li> </ul>
	Reparar	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Explicar</li> </ul>

**Fuente:** Adaptación a partir de cuadro de estrategias de legitimación Suchman (1995)

En este sentido, Suchman (1995) ofrece en su texto tres desafíos fundamentales para todo proceso de legitimación, a saber: ganar, mantener y reparar la legitimidad. En cada uno de estos tres desafíos se brinda una selección de tácticas que permiten dar una respuesta a cada una de las cuatro clases de legitimidad la general, pragmática, la moral y la cognitiva.

En el ámbito de la globalización, las organizaciones deben encontrar alternativas eficaces a los crecientes obstáculos de legitimidad, lo cual sugiere desarrollar las habilidades necesarias para optar por la táctica adecuada o la combinación correcta de las que tienen a su disposición, la adaptabilidad de las opciones estratégicas en relación con la legitimidad también puede modificarse a lo largo del tiempo, así mismo, la organización deberá cambiar sus tácticas de legitimidad en consecuencia (Scherer, 2013).

## 2. Metodología

La presente investigación se abordó a partir de un posicionamiento metodológico tanto de tipo cualitativo e interpretativo (Toro Jaramillo, I., & Parra Ramírez, 2010), y a través del cual se tuvieron en cuenta los diferentes puntos de vista que afectan a sus partes interesadas y, sobre todo, la observación directa de situaciones que se produjeron de forma natural y con correspondiente interpretación de su contexto. Es decir, se abordó la forma de percibir o entender el mundo por parte de un determinado investigador (Simons, 2009). Por lo tanto, se estudió la teoría de la legitimidad y de los informes de sostenibilidad y, a partir de estos estudios, se analizó y profundizó en los procedimientos de la empresa escogida, O3 Smart Cities, para interpretar y analizar sus respectivos informes de sostenibilidad.

Bajo esta perspectiva, el enfoque cualitativo de esta investigación tuvo como objetivo ahondar en la situación empresarial para comprenderla sin recurrir a generalizaciones riesgosas, sobre todo debido a la diversidad de los contextos y a lo inesperado de la conducta humana (Toro Jaramillo, I., & Parra Ramírez, 2010). Esto permitió identificar las tácticas de legitimación de la empresa O3 Smart Cities SAS presentes en sus informes de sostenibilidad elaborados bajo el GRI durante el período contenido entre 2019 y 2021.

Así el alcance de esta investigación ha sido de tipo interpretativo, puesto que con ella se logró recolectar información concreta sobre las tácticas de legitimación presentes en los informes de sostenibilidad, lo que permitió interpretar la información publicada. Esto se logró a través de instrumentos metodológicos tales como la elaboración de un análisis de contenido de los informes de sostenibilidad de la empresa estudiada. Tal proceso de análisis se define como: “la descomposición, fragmentación del texto en unidades constitutivas para su posterior codificación, según un sistema de categorías, generalmente preestablecido. Una vez fragmentado y codificado el texto, se aplican distintas técnicas de análisis” (Toro Jaramillo, I., & Parra Ramírez, 2010, pág. 382). Para la elaboración de este análisis de contenido, se usaron aplicaciones informáticas como el software NVIVO y Excel.

Por consiguiente, la estrategia de investigación utilizada en este trabajo radicó en un estudio de caso. Según Simons (2009), es a través de un estudio de caso como se puede examinar una situación específica en su entorno real, a través de diferentes fuentes de información que pueden ser, paralelamente, tanto cualitativas como cuantitativas (Villareal y Landeta, 2010). Puesto que Cepeda (2006), sostiene que “un estudio de caso puede ser una persona, una organización, un proceso o un sistema de información” (pág. 60), este trabajo gira en torno a un estudio de caso a la empresa O3 Smart Cities SAS, dado que, hasta el momento no se han encontrado en Colombia otras Pymes del mismo tipo que se hayan destacado por la divulgación de información social y ambiental basada en un modelo de negocio que prioriza el cuidado del medio ambiente, más allá de propósitos netamente económicos.

Adicionalmente, el diseño de investigación se desarrolló a partir de las siguientes etapas:

- En primer lugar, se recurrió a una revisión sistemática de literatura especializada a través de libros, artículos y páginas web, entre otros, cuya información permitió identificar conceptos teóricos fundamentales sobre la Teoría de la Legitimidad y sus diferentes categorías, así como información social y ambiental. Todo esto enmarcado en la divulgación de informes de sostenibilidad elaborados por las organizaciones en general.
- En segundo lugar, se realizó un detallado análisis de contenido a través de los informes de sostenibilidad divulgados por O3 Smart Cities BIC SAS durante el período comprendido entre 2019 y 2021. Este segundo proceso se realizó en tres fases: la primera consistió en la revisión y el análisis general de los informes de sostenibilidad, del cual se logró obtener una serie de características técnicas que permitieron identificarlos en cuanto a ítems como: número de páginas, secciones recurrentes entre ellos, tipo de informes emitidos, directrices seguidas, y, por último, el aseguramiento de los informes. La segunda fase, mucho más específica, en la cual se confrontó a las categorías sugeridas por Suchman (1995) con los informes emitidos por la empresa, tomando como unidad de análisis los párrafos con los que está construido cada uno de los documentos analizados. Por último, una tercera fase de análisis y de discusión de la información encontrada, es decir, de las tácticas de legitimación presentes en los informes que fueron elaborados por la

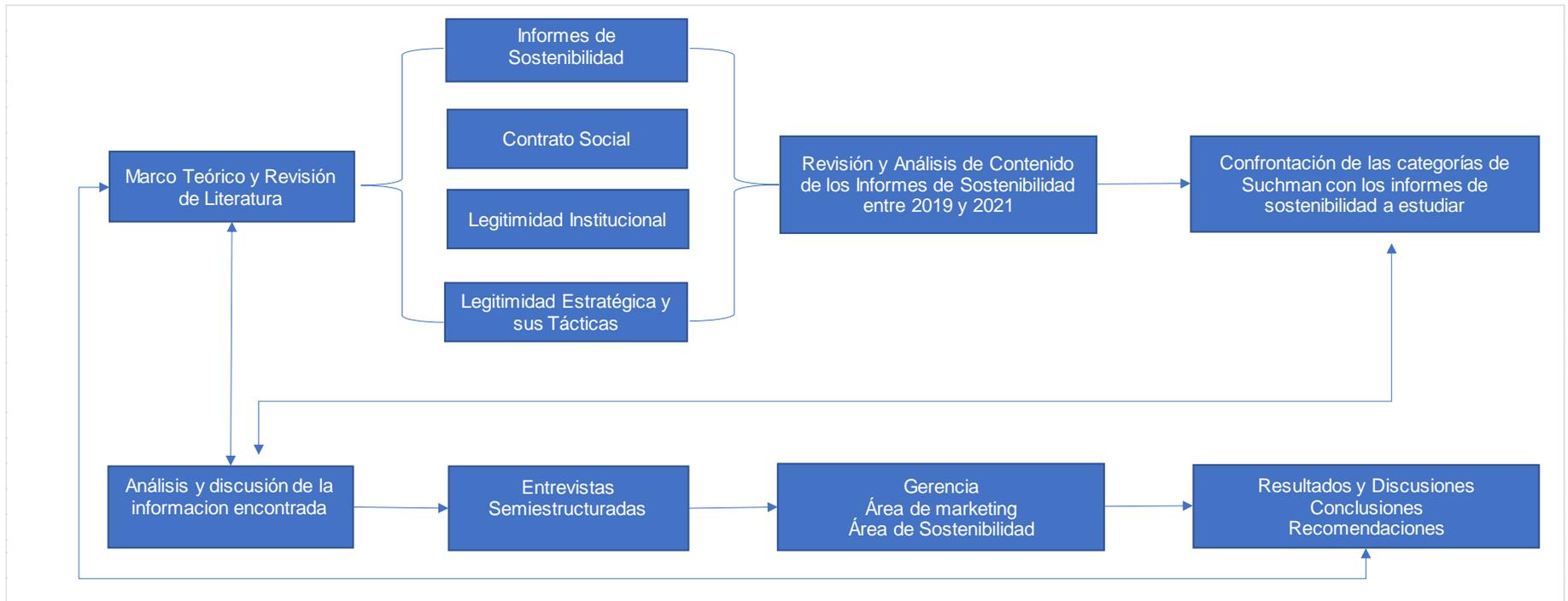
compañía. Asimismo, se verificó el cumplimiento de las directrices emitidas por el GRI en la producción de dichos informes.

- En último lugar, se realizó una serie de entrevistas semiestructuradas con la gerencia, el área de mercadeo y con los responsables de la elaboración de los informes de sostenibilidad emitidos por la compañía, con el objetivo de recolectar información precisa que pudiera dar cuenta de sus tácticas de legitimación, así como de sus avances y desafíos concebidos alrededor de este tema. Las entrevistas cualitativas se enfocaron en encontrar información que estuviera expuesta en un lenguaje de fácil entendimiento. Tal como se recomienda Kalve (2011), este tipo de entrevistas se realizó con palabras, no con números. Así, se realizaron entrevistas con la gerente de la compañía O3 Smart Cities, con una duración de 30 minutos, quien es ingeniera industrial, y quien manifiesta pasión por los temas medioambientales. Asimismo, se entrevistó a la Líder del área de Sostenibilidad y a la Asistente de esa área y al Líder de Mercadeo de la compañía, estas entrevistas también tuvieron una duración de 30 minutos cada una.



En la figura 7, se puede apreciar la metodología utilizada para el desarrollo de esta investigación.

**Figura 7.** Metodología utilizada para el estudio de caso de O3 Smart Cities SAS BIC



**Fuente.** Elaboración propia basada en la metodología utilizada en el estudio de caso



## **3. Estudio de Caso O3 Smart Cities SAS BIC**

El tercer objetivo específico de este trabajo, es examinar las tácticas de legitimación contenidas al interior de los informes de sostenibilidad divulgados por la empresa O3 Smart Cities. Por ello, este capítulo se estructuró en cuatro partes, en cada una de ellas se presentan los resultados del análisis de contenido efectuados a los informes de sostenibilidad correspondientes a los años 2019, 2020 y 2021. En la primera parte se caracteriza la compañía a estudiar, en la segunda, se presentará un análisis comparativo de los informes de sostenibilidad para los años 2019, 2020 y 2021. En la tercera, se muestran los resultados del análisis de la categorización de las tácticas de legitimación según han sido expuestas por Suchman (1995), mientras que, en la última parte, se expondrán los resultados del análisis de sus principales stakeholders.

### **3.1 Caracterización de O3 Smart Cities**

Este aparte presenta la empresa a estudiar, O3 Smart cities, la cual fue creada a finales del año 2016, y sus operaciones iniciaron a finales del año 2017. Es importante mencionar que esta compañía está ubicada en la ciudad de Cota (Cundinamarca), zona natural de la sabana de Bogotá que favorece las actividades de esta organización. Así, esta empresa tiene como actividad principal ofrecer soluciones tecnológicas de triple impacto, algunas de las cuales son: acción por el clima, energía asequible y alianzas para lograr los objetivos de desarrollo sostenible de la agenda 2030. Esto lo tienen diseñado a partir de dos líneas de negocio, a saber, 1) O3 Mobility la cual está enfocada en la fabricación y comercialización de motos y patinetas eléctricas tipo scooter, y la segunda línea es 2) O3 Renew, enfocada en distribuir sistemas de energía renovable, tales como: energía fotovoltaica (paneles solares), consultoría energética y estaciones de carga eléctrica e iluminación (O3 Smart Cities, 2022).

Con respecto a la primera línea, las motos y patinetas eléctricas son productos considerados más amigables con el medio ambiente y sobre todo, más eficientes para los usuarios, puesto que facilitan sus desplazamientos y les permite alcanzar beneficios materializados en ahorros de tiempo, dinero y mejoramiento de la calidad de vida, ya que,

su uso evita otros inconvenientes de movilidad como el hacinamiento, los tiempos de espera, las aglomeraciones propias de los sistemas de servicio público en el país, y que contribuye también, con el cuidado de la salud de los ciudadanos (O3 Smart Cities, 2022).

Además, la empresa no se limita al tema de la movilidad, sino que, aborda otros sectores tales como: el de la construcción mediante la promoción y venta de paneles solares que favorecen el uso de energías naturales y a su vez son consistentes con el ahorro de electricidad, favoreciendo así el medio ambiente y disminuyendo los gastos en energía eléctrica y asimismo, reduciendo la huella de carbono a nivel doméstico e industrial, todo esto enmarcado en su segunda línea de negocio el uso constante de energías renovables (O3 Smart Cities, 2022).

Por lo tanto, uno de los aspectos más importantes que pretende impactar esta organización es el de la movilidad, que en el caso específico de la ciudad de Bogotá, capital de Colombia es de gran sensibilidad, debido a los altos costos asociados a: largas distancias, excesivos tiempos de desplazamiento, mala calidad de las vías e insuficiencia de estas, todo esto sumado al tema coyuntural de nuevas obras como la troncal de Transmilenio por la avenida 68, que atraviesa un amplio sector de la ciudad en sentido sur-norte y viceversa, complicando la movilidad por ser este tramo de vital importancia.

De acuerdo con la información suministrada por la empresa O3 Smart Cities, desde el año 2020, se dio el paso para acogerse como Sociedad de Beneficio e interés colectivo (BIC), esto ha sido así porque O3 Smart Cities busca evolucionar como organización, lo que podría redundar positivamente en aspectos financieros, económicos y ambientales. Así, ser constituida como una sociedad BIC en Colombia implica articular las actividades mercantiles con las múltiples actividades de sostenibilidad. Bajo esta figura, esta compañía tiene el compromiso de elaborar anualmente un reporte de gestión basado en un estándar independiente que legitime sus procesos, que sea reconocido, comprensible, confiable y transparente.

La elaboración de este informe de sostenibilidad, se ha dado bajo los lineamientos del GRI, para los años 2019, 2020 y 2021, por medio del cual, la organización ha dado a conocer al mercado su comportamiento organizacional en términos de sostenibilidad, relacionado principalmente con la divulgación de datos económicos, sociales y ambientales.

Además, esta organización cuenta con otras certificaciones tales como acreditados sellos de garantía a saber: certificado de Responsabilidad Social-Fenalco Solidario, Empresa B y adherencia al Red Pacto Global Colombia (O3 Smart Cities, 2022).

Cabe resaltar que también, se encuentran diferentes artículos de prensa en los que fue reconocida la gestión en sostenibilidad de O3 Smart Cities, frente a otras Pymes. Por ejemplo, en un reporte de la revista Semana (2022), se resaltó la labor que esta compañía ha estado realizando acerca del tema de la movilidad y de las energías inteligentes. En ese reporte, la Chief Executive Officer (CEO) de la empresa habla sobre la cantidad de motos eléctricas, las cuales son ensambladas en Colombia. Ella explica que “por cada moto eléctrica, se dejará de emitir un promedio de cinco toneladas de dióxido de carbono en los próximos tres años, contribuyendo así a la disminución de enfermedades pulmonares” (Semana, 2022).

Otro reporte fue realizado por el periódico LR LA REPUBLICA (2023), en el cual la CEO de O3 Smart Cities brindó una cordial invitación a otras organizaciones para que participen en el movimiento del capitalismo consciente y cuyo objetivo es el de lograr un cambio real y que esté encaminado a resolver problemas tales como: la pobreza, el cambio climático, la desigualdad, etc., y en donde prime la generación de valor que vaya más allá del beneficio para los accionistas (Diario la Republica, 2023).

En cuanto al tema financiero, esta Pyme para el año 2022 ha vendido alrededor de \$5.353.327.000 entre sus dos líneas de negocio, el comercio de motos eléctricas y energía solar. Entre sus proyecciones se encuentra la intención de año tras año duplicar sus ventas anuales, alcanzando así las metas propuestas por la compañía, y así, lograr un excelente posicionamiento en el mercado de la movilidad eléctrica y energías renovables en el país, ubicándose como un referente frente a otras Pymes del país.

Resulta importante estudiar esta organización puesto que sus acciones la muestran como un referente de liderazgo para las Pymes del país en el campo de la sostenibilidad, siendo además una empresa pionera en la transición hacia una empresa BIC. Es así, como O3 Smart Cities presenta estrategias diferenciadoras para favorecer el medio ambiente, facilitar el acceso a energías renovables y que, a su vez, pueden desarrollar alianzas con otras organizaciones que permitan avanzar hacia el alcance exitoso de los propósitos

mencionados. Así, en su página web, se evidencia, por ejemplo, que esta compañía quiere destacarse con su lema de la sostenibilidad como un estilo de vida inteligente, que aporte al cuidado del medio ambiente y la sociedad en general (O3 Smart Cities, 2022).

Es por eso, que se considera destacable mencionar que, a nivel nacional, no se encuentran otras Pymes de este tipo que tengan en la actividad principal de su negocio el ofrecer soluciones tecnológicas que les permitan destacarse de manera positiva en los ámbitos ya mencionados anteriormente. Dado que, para la mayoría de las Pymes su prioridad es la supervivencia.

### **3.2 Análisis comparativo Informes de Sostenibilidad de O3 Smart Cities (2019-2021)**

O3 Smart Cities actualmente está constituida como una Pyme, resultado de una iniciativa empresarial netamente colombiana que busca un triple impacto sobre su convenio pactado tácitamente con la comunidad en cuyo interior se despliegan sus actividades empresariales, es decir, no está únicamente preocupada por obtener una rentabilidad económica de acuerdo con su naturaleza empresarial, sino que busca también favorecer el medio ambiente y, a la sociedad en general. Así, esta compañía no sólo ambiciona distinguirse por sus desafíos económicos, sino además por los retos ambientales y sociales que la estrecha relación entre sus proyectos (movilidad eléctrica, energías renovables y el internet de las cosas) y la sociedad día a día le imponen bajo un claro sentido de la responsabilidad. Una muestra de ello es su transformación a sociedad BIC en el año 2020, la cual, funciona a través de un modelo de gestión empresarial que integra sus actividades económicas con prácticas de sostenibilidad.

De acuerdo con la información publicada por esta organización, para lograr el éxito en sus metas económicas, sociales y ambientales O3 Smart Cities trabaja bajo los lineamientos de 3 de los 17 objetivos de desarrollo sostenible, el primero de ellos es el Objetivo 7: energía asequible y no contaminante. La información de sus reportes de sostenibilidad para el año 2019 menciona que, para alcanzar este objetivo, la compañía se propuso como meta invertir en fuentes de energías limpias, tales como la solar y la termal, sin embargo,

no especifica explícitamente el porcentaje que buscaron llegar a cumplir. Sucede exactamente lo mismo para el año 2020, la meta es mencionada de manera general y no se evidencia el grado de avance que esta meta pudo llegar a tener. Para el año 2021, O3 Smart se propuso puntualmente 2 metas relacionadas con este objetivo, las cuales fueron: la 7.1., que trata del acceso universal a la energía moderna; es decir, garantizar el acceso universal a servicios energéticos asequibles, fiables y modernos, y la 7.2., que trata de aumentar el porcentaje global de energía renovable, (O3 Smart, 2021, p 6) y que consiste en aumentar considerablemente la proporción de energía renovable en el conjunto de fuentes energéticas. De acuerdo con esto, en los informes analizados la empresa presentó sus metas para poder contribuir con el cumplimiento de este objetivo, las cuales son:

**#1** Aportar el 0.5% de la meta nacional, de la capacidad instalada de fuentes renovables no convencionales; lo que se traduce en haber logrado que para el año 2022, se pudieran instalar 2.500 soluciones solares

**#2** Utilizar sistemas de iluminación energéticamente eficientes, y así, contribuir en 0.56 MW (megavatios) generados; es decir, haber logrado un aporte del 0.037% a la meta nacional durante el año 2022.

El segundo objetivo, es el número 13: acción por el clima. Para cumplir con este objetivo, la organización menciona que está haciendo un esfuerzo por reemplazar gradualmente la movilidad de combustión por la eléctrica, aunque no indica de manera precisa un porcentaje. Ahora bien, en cuanto a este objetivo, para el año 2020 la organización presentó únicamente la generalidad de la meta, y se abstuvo de presentar un grado de avance. Para el año 2021, en cambio, O3 Smart presentó con detalle 2 metas relacionadas con este objetivo, las cuales fueron: la 13.1, que consiste en fortalecer la resiliencia y la capacidad de adaptación a los riesgos relacionados con el clima y los desastres naturales en todos los países y la meta 13.3, que consiste en mejorar la educación, la sensibilización y la capacidad humana e institucional respecto de la mitigación del cambio climático, la adaptación a él, la reducción de sus efectos y la alerta temprana. De acuerdo con esto, la organización se ha trazado como metas puntuales:

- #3** Aportar el 20% DE la meta nacional de reducción de GEI.
- #4** Realizar la gestión adecuada del 100% de los residuos generados en nuestras operaciones.
- #5** Ser una empresa neutra en carbono.
- #6** Otorgar incentivos a los trabajadores por utilizar en su desplazamiento al trabajo, medios de transporte ambientalmente sostenible.

Todo esto se busca lograr mediante la venta de 2.200 motos y patinetas eléctricas con cero emisiones de CO<sub>2</sub>. Esto permitiría que dejaran de emitirse 4,27 Millones de toneladas de CO<sub>2</sub> al año, lo que equivaldría a lograr una reducción de 11.8 % de estas emisiones como un aporte al interior de la Meta Nacional. Además, una meta interesante relacionada con este objetivo, es plantar un árbol por cada moto eléctrica vendida, también la organización decidió adoptar el Humedal Rupestres para contribuir con la restauración ecológica de éste.

El tercer objetivo para analizar, es el 17: alianzas para lograr los objetivos, principalmente porque considera que a partir de la cooperación con otras entidades, puede lograrse el éxito en cuanto a desarrollar efectivamente los ODS. Por lo tanto, para el año 2019, O3 Smart Cities se adhirió a diferentes organizaciones, como, por ejemplo, el Pacto Global Colombia, así como a otras entidades similares que trabajan unidas para mejorar el cumplimiento de los ODS, según la agenda 2030 de las Naciones Unidas.

Durante el año 2020 la empresa continuó con las mismas alianzas y actividades, todo por cumplir exitosamente con este objetivo. Para el año 2021, fueron trazadas algunas metas específicas como lo son: 17.17., fomentar alianzas eficaces, que consiste en fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las alianzas; 17.19., desarrollar mediciones del avance, cuya premisa indica que, de aquí a 2030, se puedan aprovechar las iniciativas existentes para elaborar indicadores que permitan medir los progresos en materia de desarrollo sostenible y complementen el producto interno bruto, y apoyar la creación de capacidad estadística.

En cuanto al informe de sostenibilidad correspondiente al año 2021, se presenta una diferencia significativa en cuanto a su estructura, sobre todo con respecto a los informes correspondientes al año 2019 y 2020, debido a que este último informe es más sintético y además, fue realizado siguiendo las dimensiones expuestas en la Ley 1901 de 2018, la ley que dio origen a las sociedades BIC.

Por otra parte, los reportes analizados enfatizan en las actividades dirigidas a los grupos de interés, principalmente como uno de los pilares en la estrategia de sostenibilidad de la empresa. Los stakeholders que reciben mayor cubrimiento en los informes de sostenibilidad son sus colaboradores y sus respectivas familias, esto se puede evidenciar, en primer lugar por los diferentes incentivos que la organización les brinda, y en segundo lugar, está la comunidad en general, de la que hacen parte diversos grupos sociales tales como: parques arqueológicos, fundaciones, colegios, mujeres campesinas de Palenque, entre otros, y en tercer lugar, se encuentran sus clientes, en cuyo interior se observa especialmente, una orientación empresarial hacia las mujeres del país. Otros stakeholders que reciben cubrimiento importante son los proveedores, los propietarios y el Gobierno.

Así, se evidencia que los informes realizados por la mencionada empresa entre 2019 y 2021, fueron elaborados siguiendo la guía del GRI. No obstante, se debe resaltar que estos informes de sostenibilidad no están en modo alguno asegurados, puesto que, según se expone en los mismos, esta forma del aseguramiento no procede, gracias a que toda la información contenida en ellos fue obtenida de manera interna, sin haber solicitado ningún tipo de apoyo externo. Estos tres informes tienen un promedio de 151 páginas. En cuanto a su estructura, se observan algunas imágenes, además de gráficas y las tablas de rigor, sin embargo, se debe reiterar que el cuerpo de estos informes está compuesto en su mayoría por párrafos textuales. Por otro lado, no se encuentran testimonios de los grupos de interés de la compañía en el interior de los informes, se encuentran en la página web de la organización. Se mencionan otras iniciativas como por ejemplo, brindar apoyo mediante la financiación a mujeres Campesinas de Palenque, el cual es un proyecto liderado por 50 mujeres palenqueras productoras de mango y el programa de apoyo a comunidades solares por medio del cual la compañía busca donar módulos solares a comunidades vulnerables que carecen de acceso a energía eléctrica. En cuanto a la parte

operativa de su elaboración, la persona encargada de haber realizado estos reportes fue la líder de Sostenibilidad para la empresa, quien es una funcionaria que trabaja para esta compañía.

En suma, los informes realizados por la compañía no resultan muy claros en cuanto a mencionar el cumplimiento de las metas, trazadas año tras año, para cumplir con los tres ODS bajo los cuales la organización desarrolla sus prácticas.

La tabla 5, presenta el análisis comparativo de los informes de sostenibilidad elaborados por O3 Smart Cities para los años 2019, 2020 y 2021.

**Tabla 5. Análisis comparativo de los informes de sostenibilidad O3 Smart Cities**

<b>Análisis comparativo Informes de Sostenibilidad O3 Smart Cities</b>			
	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Portafolio</b>	Movilidad eléctrica, energías renovables y el internet de las cosas (O3 MOBILITY, O3 RENEW Y O3 IOT)	Movilidad eléctrica, energías renovables y el internet de las cosas (O3 MOBILITY, O3 RENEW Y O3 IOT)	Movilidad eléctrica, energías renovables y el internet de las cosas (O3 MOBILITY, O3 RENEW Y O3 IOT)
<b>Objetivos BIC y/o Dimensiones BIC</b>		Transformación a (Sociedades BIC)	Transformación a (Sociedades BIC)
<b>ODS que siguen</b>	Objetivo 7 Energía asequible y no contaminante Objetivo 13 Acción por el clima Objetivo 17 Alianzas para lograr los objetivos	Modelo de Negocio Gobierno Corporativo Prácticas Laborales Prácticas Ambientales Prácticas con la Comunidad Objetivo 7 Energía asequible y no contaminante Objetivo 13 Acción por el clima Objetivo 17 Alianzas para lograr los objetivos	Modelo de Negocio Gobierno Corporativo Prácticas Laborales Prácticas Ambientales Prácticas con la Comunidad Objetivo 7 Energía asequible y no contaminante Objetivo 13 Acción por el clima Objetivo 17 Alianzas para lograr los objetivos
<b>Cumplimiento metas ODS</b>	No se presenta evidencia específica del cumplimiento de las metas de estos ODS	No se presenta evidencia específica del cumplimiento de las metas de estos ODS	No se presenta evidencia específica del cumplimiento de las metas de estos ODS
<b>Stakeholders</b>	Colaboradores y sus Familias, Comunidades (Parque arqueológico de Facatativá, Fundación Maestro, entre otros), Clientes (orientados a las mujeres del país). Proveedores, los Propietarios y el Gobierno	Colaboradores y sus Familias, Comunidades (Parque arqueológico de Facatativá, Instituciones Educativas, Zonas de difícil acceso) Clientes (orientados a las mujeres del país). Proveedores, Propietarios y el Gobierno	Colaboradores y sus Familias, Clientes (orientados a las mujeres del país), Proveedores, la Comunidad (Parque arqueológico de Facatativá, Mujeres Campesinas de Palenque, entre otros), los Proveedores, los Propietarios y el Gobierno
<b>Estándares Utilizados</b>	El informe se elaboró de conformidad con los estándares GRI (Global Reportive Initiative: Opción esencial	El informe se elaboró de conformidad con los estándares GRI (Global Reportive Iniciative: Opción esencial. La guía SDG Compass, La norma ISO 26000 RSE	Este informe se ha elaborado con referencia Reporting Initiative, GRI
<b>Verificación Externa y Elaboración</b>	El informe no cuenta con aseguramiento. La encargada de su elaboración fue la Líder en Sostenibilidad	El informe no cuenta con aseguramiento. La encargada de su elaboración fue la Líder en Sostenibilidad	El informe no cuenta con aseguramiento. La encargada de su elaboración fue la Líder en Sostenibilidad

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los Informes de Sostenibilidad de O3 Smart Cities (2019-2021)



### **3.3 Resultado del Análisis de Contenido de los Informes de Sostenibilidad de O3 Smart Cities (2019-2021)**

A partir del análisis de contenido realizado a los informes de sostenibilidad de la empresa objeto de estudio, basado en la tipología de legitimidad expuesta por Suchman (1995) en la tabla 6 puede observarse una síntesis de las estrategias y las tácticas de legitimación halladas en los informes de sostenibilidad de O3 Smart Cities durante el periodo 2019-2021. En síntesis, la estrategia a la que le apunta la empresa es la de Ganar Legitimidad Moral y la Táctica a la que más recurren es la de Adaptarse a los ideales y sus subcategorías: producir logros concretos, unirse a otras instituciones, ofrecer exhibiciones simbólicas son las más preponderantes frente a las otras tácticas encontradas en los Informes comprendidos entre 2019-2021.

**Tabla 6.** Síntesis de estrategias y tácticas de legitimación presentes en los informes de sostenibilidad de O3 Smart Cities 2019-2021

Tipos de Legitimidad	Estrategia	Tácticas
Moral	Ganar	<b>Adaptarse a los ideales</b> Producir logros concretos Unirse a otras instituciones Ofrecer exhibiciones simbólicas <b>Seleccione el dominio</b> Definir objetivos <b>Persuadir a</b> Demostrar el éxito Realizar proselitismo (atraer seguidores)
	Mantener	<b>Supervisar la ética</b> Profesionalizaciones miembros de la empresa <b>Promover la buena conducta</b> Responsabilidad de la supervisión
Pragmática	Ganar	<b>Adaptarse a las demandas</b> Satisfacer las necesidades de los clientes Constituyentes cooptados Establecer buena reputación <b>Seleccionar mercados</b> Seleccionar entornos amigables Reclutar aliados amigables <b>Anunciar</b> Publicidad de productos Imagen publicitaria
	Mantener	<b>Proteger intercambios</b> Controlar la fiabilidad Comunicarse honestamente Reservar la confianza
Cognitiva	Ganar	<b>Adaptarse a los modelos</b> Imitar estándares Formalizar operaciones Profesionalizar las operaciones <b>Institucionalizar</b> Persistir con nuevos modelos Popularizar nuevos modelos Estandarizar nuevos modelos
General	Ganar	Adaptarse al entorno Seleccionar el entorno Manipular el entorno
	Mantener	Percibir el cambio Proteger los logros Control de las operaciones

**Fuente:** Elaboración propia basada en la tipología de legitimidad expuesta por Suchman (1995)

### **3.3.1 Análisis de las tácticas de legitimación hallados en los informes de sostenibilidad de O3 Smart Cities según Suchman (1995)**

A partir de esta investigación, se hizo evidente que los informes de sostenibilidad presentan los cuatro tipos de Legitimidad (General, Pragmática, Moral y Cognitiva) que son enumerados en la categorización expuesta por Suchman (1995). Así, según el proceso de codificación y análisis realizado a estos informes, se encontró que la estrategia que predomina en los informes de esta empresa, es la de Ganar Legitimidad ante sus diferentes stakeholders.

El gráfico 2, basado en los cuatro tipos de legitimidad mencionados anteriormente, sintetiza el análisis realizado a los informes de sostenibilidad divulgados por O3 Smart Cities. Cabe destacar que, la legitimidad predominante en estos informes es la Moral, con 115 evidencias, la cual corresponde a un 43,9%, expresada en color gris, le sigue la Legitimidad Pragmática con 94 evidencias, que corresponde a un 35,9% y ha sido expresada en color amarillo, en tercer lugar, se encuentra la Legitimidad Cognitiva, que presenta 29 evidencias, obteniendo un 11,1%, expresado en color azul y, en último lugar, la Legitimidad General con 24 evidencias, que corresponde a un 9,2%, expresado en color naranja.

Asimismo, este mapa jerárquico permite relacionar el hecho de que, para la organización, su pilar fundamental se constituye en favorecer los procesos sociales más que los procesos privados y propios de sus laborales empresariales. Además, la Legitimidad Pragmática también sobresale en segundo lugar, es decir, la empresa busca ajustarse a las demandas mentales. En otras palabras, busca realizar intercambios directos con el público, lo que significa que la comunidad será la que habrá de otorgarle la anhelada legitimidad a la organización, sobre todo si aquella percibe que comparte con ésta los mismos valores.

En el gráfico 2 que se presenta a continuación puede visualizarse lo antes expuesto:



exhibiciones, con 16, y Unirse a otras instituciones, con apenas 7. Otras tácticas presentes son persuadir a por medio de demostrar el éxito, con 5 evidencias, realizar proselitismo con 8, y seleccione el dominio por medio de definir objetivos, con 18.

En el gráfico 3 pueden apreciarse las tácticas más preponderantes que están presentes en los informes de sostenibilidad pertenecientes a la Legitimidad Moral.

**Gráfico 3.** Representación visual de las tácticas utilizadas en la estrategia de ganar Legitimidad Moral en los informes de sostenibilidad de O3 Smart Cities 2019-2021



**Fuente:** Elaboración propia

Cabe resaltar que, la táctica más sobresaliente en esta estrategia de Ganar Legitimidad ha sido tanto la de adaptarse a los ideales como su subcategoría producir logros concretos en la cual se destaca a manera de ejemplo en los siguientes extractos tomados de los informes de 2020:

Durante el 2020 avanzamos en un pipeline de proyectos de energías renovables con una capacidad instalada aproximada de 150 KW, que sustituyan o eviten el uso de combustibles fósiles. Esta unidad tiene un enfoque a una cultura de innovación y espacios de creatividad para empezar la producción de nuevos productos desde nuestro equipo de trabajo (O3 Smart, 2020, p 10).

Por lo tanto, la cita anterior hace referencia a la Legitimidad Consecuencial, es decir: los logros de esta empresa son una muestra de que la compañía desea ser valorada por sus

logros y sus méritos con respecto a la sociedad y no únicamente por sus resultados meramente económicos. En este sentido, se evidencia que la organización destaca en sus informes, las acciones concretas en relación con el medio ambiente y la sociedad en general. Esto también se observa en la transformación a empresas BIC que denota que la compañía busca destacarse no solo en lo económico, sino también en lo social y, desde luego, lo ambiental. Asimismo, varios de estos logros se constataron en la práctica: el desarrollo de energías no fósiles y la instalación de paneles solares en el edificio donde se desarrollan las actividades mercantiles de la compañía indica su preocupación por contribuir con el cuidado del medio ambiente y con la búsqueda de disminuir la huella de carbono.

Otra táctica relevante, en la categoría de la legitimidad moral, evidenciada en los informes de sostenibilidad es la de unirse a otras instituciones, como se observa en el siguiente extracto del informe de 2020:

Asociaciones y alianzas: Mantener y mejorar las condiciones del medio ambiente en nuestras áreas de influencia es muy importante para nosotros, por eso en este 2020 continuamos como compañía vocera del programa posconsumo Digital Green, apoyando y liderando el trabajo de gestión integral de residuos de aparatos eléctricos y electrónicos (RAEE) y el desarrollo de campañas de sensibilización y educación ambiental a nivel Nacional y en el reacondicionamiento de computadores, donación de centros de tecnología junto con la donación de unidades solares, que brindan la oportunidad de acceso tecnológico (O3 Smart, 2020, p 21).

La creación de alianzas con otras instituciones que buscan soluciones en pro de favorecer el medio ambiente, hacen referencia a la Legitimidad Estructural, en la cual la organización informe a la sociedad que sus características estructurales por ejemplo, su organigrama en el cual hay un departamento de Sostenibilidad encargado de trabajar temas ambientales basados en los objetivos de desarrollo sostenible en efecto están en la misma línea de las expectativas que mantiene la sociedad, y así obtenga el apoyo requerido por parte de esta, es decir para que logre otorgársele legitimación a la compañía.

Otra táctica relevante presente en los informes de sostenibilidad de la empresa es la de

realizar proselitismo, es decir, atraer seguidores, esto fue observado en apartados tomados del informe de 2020:

Continuamos sumando acciones como padrino del humedal Rupestre del parque arqueológico de Facatativá de la mano de la CAR, apoyando acciones de colaboración con el fin de proteger, conservar y recuperar las condiciones ambientales del humedal implementando acciones socioambientales en las áreas de influencia y promoviendo la apropiación, su defensa y protección (O3 Smart, 2020, p 21).

Este tipo de divulgación de sus acciones atrae más creyentes hacia la compañía, porque es una muestra tangible de su compromiso con algunas comunidades en particular, tal como lo es el Parque Arqueológico de Facatativá, entre algunas otras instituciones que han sido impactadas positivamente por la organización, así, las divulgaciones acerca de las acciones de la organización en diferentes medios de comunicación tales como: la revista Semana (2022), el periódico LR LA REPUBLICA (2023) entre algunos otros, también indica una muestra del liderazgo que esta organización está obteniendo con respecto a otras Pymes.

En cuanto a la estrategia de mantener la Legitimidad Moral ya adquirida, las tácticas que se evidencian son 8 de un total de 115. Estas son: profesionalización miembros empresa, con un 3%, promover la buena conducta, con un 2%, y supervisar la ética con otro 2%. Así, la profesionalización de miembros de la empresa se presenta en 4 muestras, mientras que promover la buena conducta y, dentro de esta categoría, la responsabilidad de la supervisión con 2 muestras y por último, supervisar la ética también con 2.

El gráfico 4 presenta las tácticas presentes en los informes de sostenibilidad de O3 Smart Cities realizados en cuanto al mantenimiento de la Legitimidad Moral.

**Gráfico 4.** Representación visual de las tácticas utilizadas en la estrategia de mantener Legitimidad Moral en los informes de sostenibilidad de O3 Smart Cities 2019-2021



**Fuente:** Elaboración propia

Ahora bien, una táctica relevante para mantener la Legitimidad Moral es la de la profesionalización de los miembros de la empresa, en la cual se destacan las capacitaciones pensadas para los colaboradores de la organización, esta táctica puede incluirse dentro de la categoría de la Legitimidad procedimental, dado que, esta organización está haciendo un esfuerzo notable y de buena fe para obtener fines.

El segundo tipo de Legitimidad que sobresale en este análisis de contenido es la Pragmática, en su interior se ha hecho evidente también que la estrategia más preponderante ha sido la de Ganar Legitimidad, lo cual ha sido posible a través de algunas tácticas en particular, dentro de las cuales predominan 69 de un total de 90, gracias a que la estrategia de Mantener la Legitimidad se presenta en 21 muestras. Aquí las tácticas sobresalientes son: adaptarse a las demandas con un 36,7%, seguida de anunciar, con un 4,4%, y por último seleccionar mercados, con un 35,6%. Por su parte, dentro de la táctica de adaptarse a las demandas, se encuentran: constituyentes cooptados, con 1 evidencia, establecer buena reputación, con 21, y satisfacer las necesidades de los clientes, con 11. Mientras que al interior anunciar está imagen publicitaria, con 2 evidencias, y publicidad de productos, con 2. Dentro de Seleccionar mercados, se encuentra reclutar aliados

amigables con 22 evidencias y seleccionar entornos, con 10.

En el gráfico 5 se pueden observar las tácticas presentes más preponderantes en los informes de sostenibilidad de la empresa, pertenecientes a la Legitimidad Pragmática:

**Gráfico 5.** Representación visual de las tácticas utilizadas en la estrategia de ganar Legitimidad Pragmática en los informes de sostenibilidad de O3 Smart Cities 2019-2021



**Fuente:** Elaboración propia

Ahora bien, la táctica predominante en esta estrategia es la de seleccionar mercados, así como su correspondiente subcategoría reclutar aliados amigables la cual se observa en el siguiente extracto de los informes de 2020:

Generamos programas de emprendimiento social para la mujer en Colombia, que llamamos “Mujeres Empoderadas O3”, en el cual las formamos no solo en ventas y emprendimiento, sino también en el desarrollo de negocios a partir de la movilidad eléctrica como dealers virtuales. Este programa fue un entrenamiento significativo que logró convocar y graduar a más de nueve mujeres que pueden desarrollar su negocio de movilidad eléctrica para el 2021 (O3 Smart, 2020, p 18).

De lo anterior, se puede concluir que la creación de programas enfocados a las mujeres en particular, así como en los colaboradores de la compañía, puede clasificarse como un

tipo de Legitimidad por Intercambio, dado que esta estaría basada, principalmente, en el valor específico para un determinado grupo de stakeholders.

Otra táctica relevante presente en los informes de sostenibilidad es la de establecer buena reputación y que puede observarse a través de estos enunciados tomados del informe de 2019 y 2020 de la organización: “Nuestra misión es proveer tecnologías sustentables que impacten positivamente la calidad de vida y nuestro entorno, hacer de la sostenibilidad un estilo de vida inteligente” (O3 Smart, 2020, p 7). “Nuestros Valores y Principios” (O3 Smart, 2019, p 24).

Lo anterior, se puede clasificar como una categoría de la Legitimidad por Disposición, en la que finalmente será la sociedad quien habrá de determinar si la organización comparte los mismos valores con ella, es decir, consideran a la empresa como una corporación de cuya sinceridad no se puede dudar.

En cuanto a la estrategia de mantener la Legitimidad Pragmática ya adquirida, las tácticas que se evidencian son 21 de un total de 90. Estas tácticas presentes son: monitorear los intereses, con 1,1% y proteger los intercambios, con un 23,3%. Por su parte, dentro de monitorear los intereses se encuentra: Consultar la opinión a los líderes, que se presenta en 1 evidencia, mientras que al interior de la táctica de proteger los intercambios, podemos encontrar la de comunicarse honestamente, con 6 evidencias, controlar la fiabilidad con 8, y finalmente reservar la confianza con 6.

En el gráfico 6 se pueden observar las tácticas presentes más sobresalientes en cuanto a mantener la Legitimidad Pragmática en los informes de sostenibilidad de O3 Smart Cities.

**Gráfico 6.** Representación visual de las tácticas utilizadas en la estrategia de mantener Legitimidad Pragmática en los informes de sostenibilidad de O3 Smart Cities 2019-2021



**Fuente:** Elaboración propia

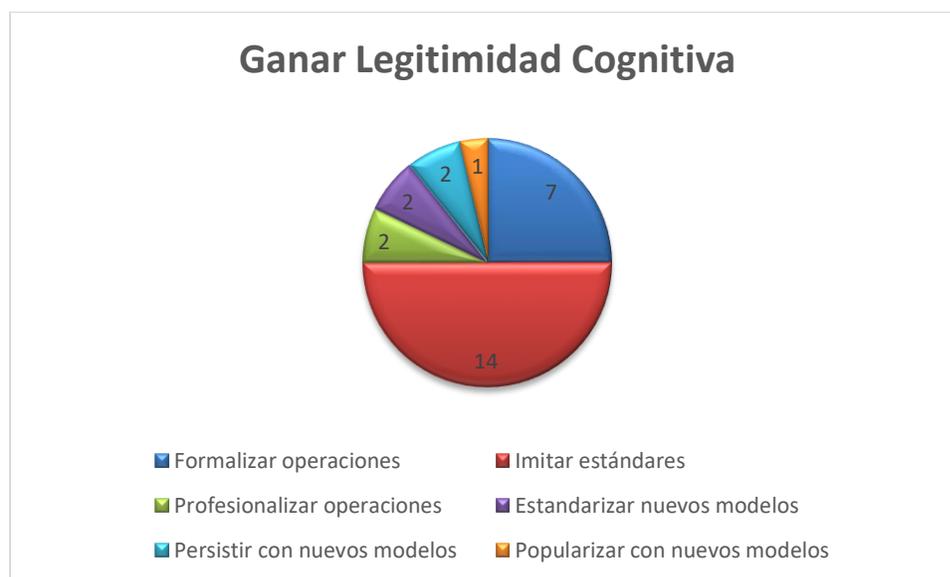
Así, la táctica más relevante para mantener la Legitimidad Pragmática es la de proteger intercambios en cuyo interior podemos encontrar, a su vez, la de subcategoría de controlar la fiabilidad: “La empresa ha mantenido un monitoreo permanente a clientes, empleados, proveedores y accionistas, sin que se identificaran aspectos importantes que puedan generarle algún riesgo en esta materia a la compañía” (O3 Smart, 2020, p 19). Esto quiere denotar que la organización se preocupa tanto por su público inmediato como por su reputación, es decir, supervisa tan detallada y seriamente a sus stakeholders que estos estudios contribuyen a que la empresa pueda mantener la legitimidad ya ganada.

La tercera Legitimidad presente en este análisis es la Cognitiva. Al igual que sucede con las otras Legitimidades, la estrategia dominante aquí es la de Ganar y en cuyo interior, a su vez, son desarrolladas diferentes tácticas: en cuanto a la estrategia de Ganar Legitimidad, las tácticas sobresalientes conforman un conjunto de 28 dentro de un total de 28, las cuales son: adaptarse a los modelos, con un 82,1%, seguida de la táctica de institucionalizar, con un 17,9%, ambas pertenecientes a la categoría de la Legitimidad Cognitiva. Por otro lado, al interior de adaptarse a los modelos, podemos encontrar: formalizar operaciones con 7 evidencias, imitar estándares, con 14, mientras que

profesionalizar las operaciones con apenas 2. Al interior de la táctica correspondiente a institucionalizar podemos encontrar estandarizar nuevos modelos, con 2 evidencias, persistir con nuevos modelos, con 2, y por último popularizar nuevos modelos, con solo 1 evidencia.

En el gráfico 7 se pueden observar las tácticas presentes más preponderantes en los informes de sostenibilidad de O3 Smart Cities pertenecientes a la Legitimidad Cognitiva.

**Gráfico 7.** Representación visual de las tácticas utilizadas en la estrategia de ganar Legitimidad Cognitiva en los informes de sostenibilidad de O3 Smart Cities 2019-2021



**Fuente:** Elaboración propia

Con todo, la táctica preponderante en esta estrategia de Ganar Legitimidad resulta ser la de adaptarse a los modelos, en la cual, a su vez, se destaca la subcategoría de imitar estándares, como se observa en los siguientes extractos del informe de 2020:

“El informe se elaboró de conformidad con los estándares GRI: Opción esencial. La Guía para los Objetivos de Desarrollo Sostenible (SDG Compass). La norma ISO 26000 de Responsabilidad Social Empresarial de la International Organization for Standardization” (O3 Smart, 2020, p 36).

Lo anteriormente expuesto se puede considerar como una legitimidad cognitiva que se da por sentado o que es aceptada consensualmente, es decir, se trata de aquella que, a través

de la búsqueda de certificaciones, permite a la organización investigar y organizar sus prácticas empresariales, convirtiéndolas en procedimientos fáciles de manejar y que demuestren ser eficaces.

En esta categoría también se destaca formalizar operaciones, puesto que, la empresa implementó un programa de protección contra caídas, control de riesgos, también realizaron exámenes médicos de control para los colaboradores, todo para identificar alguna restricción médica que puedan tener los trabajadores (O3 Smart, 2020). De lo anterior debe inferirse que esta táctica también puede ser clasificada dentro de la Legitimidad Cognitiva que se da por sentada o es aceptada por consenso, y a través de la cual la compañía quiere construir un ambiente de apacibilidad y seguridad para sus colaboradores, por medio de la instauración de programas humanísticos que impacten en este caso de manera positiva a los colaboradores.

La cuarta legitimidad presente en los informes de sostenibilidad que esta empresa ha divulgado es la General, en ella también resulta preponderante la estrategia de Ganar Legitimidad, para lo cual ha recurrido a algunas tácticas de legitimación que, desde luego, han sido relacionadas en estos informes. En su interior, las tácticas que predominan son 11 de 24, mientras que la estrategia de Mantener la Legitimidad llega a exhibir hasta 13 muestras. Las tácticas predominantes son: adaptarse al entorno, con un 29,2% seguida por manipular el entorno, con un 8,3%, y, por último, seleccionar el entorno, también con un 8,3%. Así, de adaptarse al entorno se manifiesta en 7 evidencias, mientras que en la táctica de manipular el entorno se manifiestan 2 y en seleccionar el entorno cuenta con 2 evidencias.

En el gráfico 8 se pueden apreciar las tácticas presentes más preponderantes en los informes de sostenibilidad de O3 Smart Cities pertenecientes a la Legitimidad General.

**Gráfico 8.** Representación visual de las tácticas utilizadas en la estrategia de ganar Legitimidad General en los informes de sostenibilidad de O3 Smart Cities 2019-2021



**Fuente:** Elaboración propia

Cabe resaltar ahora que la táctica que más prevalece en la estrategia de Ganar Legitimidad General es la de adaptarse al entorno, la cual puede observarse en el siguiente extracto tomado del informe de 2019:

Estamos orgullosos, porque logramos diseñar e implementar nuestros primeros sistemas solares de energía, porque logramos entender un ecosistema que era difícil de mapear, logramos fusionar nuestro conocimiento y creatividad con las últimas tecnologías que realmente se están convirtiendo en tendencia a nivel mundial y, además, estamos siendo parte del cambio que necesita nuestro planeta (O3 Smart, 2019, p 6).

Lo anterior denota con claridad que la compañía estudia minuciosamente el entorno en el que va a operar, puesto que así puede cumplir con su parte del contrato social tácito que hay entre la sociedad y la empresa, permitiendo que la comunidad pueda percibir que sus prácticas empresariales son buenas o aceptables, tal como sucede en el caso de la

Implementación de sistemas solares no fósiles, es decir, de productos que no degradan la tierra. Por esta razón, la mencionada consigna de la empresa: somos parte del cambio que necesita nuestro planeta, demuestra que esta compañía efectivamente cumple con las expectativas del entorno en el cual opera.

Por su parte, las tácticas que se evidencian en la estrategia de mantener la Legitimidad General ya adquirida son 13 de un total de 24, las cuales son: control de las operaciones con un 33,3%, percibir el cambio con 12,5% y proteger los logros, con 8,3%. Ahora bien, el control de las operaciones se presenta 8 evidencias, percibir el cambio en 3 y proteger los logros en 2.

En el gráfico 9 se pueden observar las tácticas presentes más sobresalientes en cuanto a mantener la Legitimidad General en los informes de sostenibilidad de O3 Smart Cities.

**Gráfico 9.** Representación visual de las tácticas utilizadas en la estrategia de mantener Legitimidad General en los informes de sostenibilidad de O3 Smart Cities 2019-2021



**Fuente:** Elaboración propia

Así, la táctica relevante para mantener la Legitimidad General es la de control de las operaciones, la cual puede observarse en la siguiente cita tomada del informe de 2019:

“Parte importante de nuestro trabajo es realizar un detallado seguimiento, análisis, recomendaciones de los cambios regulatorios para mantener la viabilidad del negocio y

del sector de energías renovables en Colombia, para así aprovechar oportunidades” (O3 Smart, 2019, p 11).

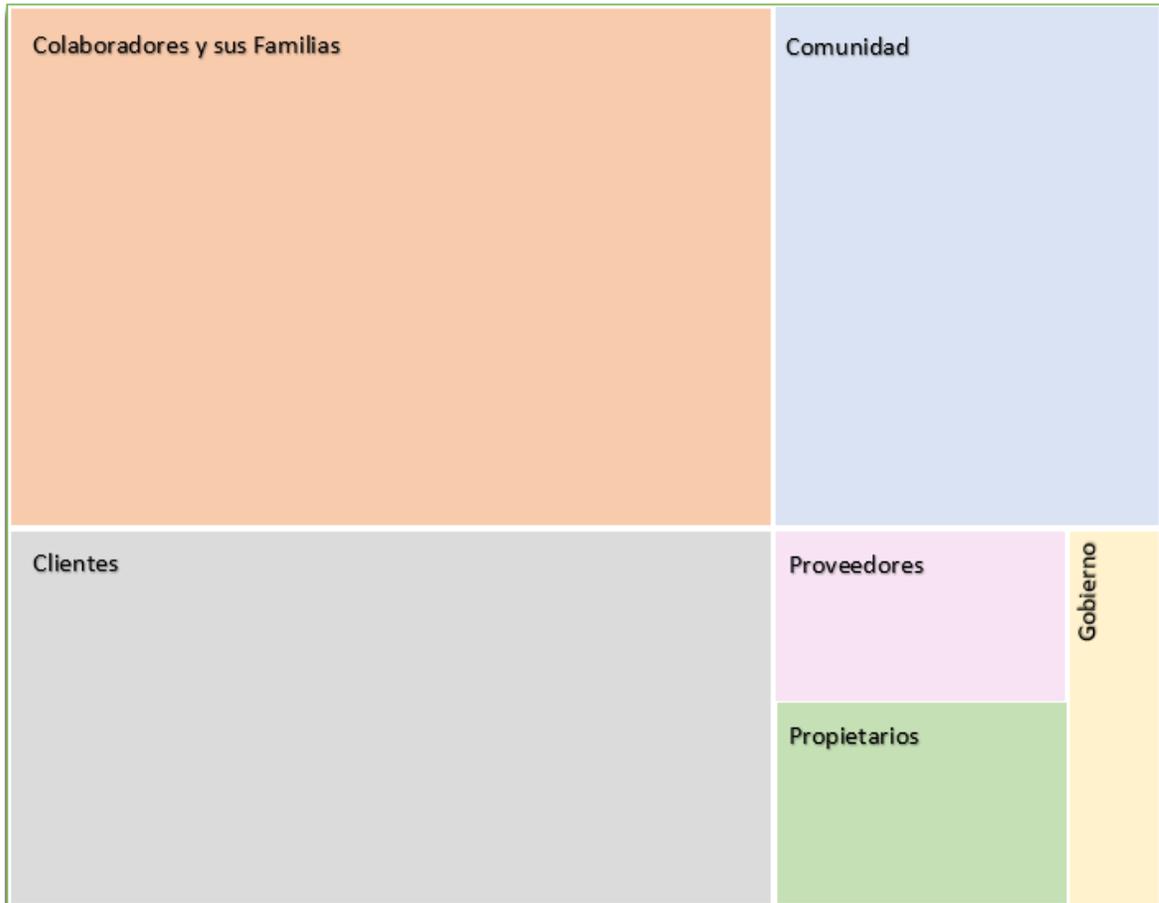
Esto indica claramente que O3 Smart Cities está a la vanguardia de los cambios regulatorios del entorno en donde se desenvuelven sus prácticas mercantiles, principalmente gracias a que cualquier cambio que suceda en el entorno en el que la empresa opera, podría afectar abiertamente a la organización.

### **3.3.2 Análisis de los principales stakeholders hallados en los informes de sostenibilidad de O3 Smart Cities 2019-2021 según Suchman (1995)**

En los informes de sostenibilidad analizados aquí, se hace evidente que las tácticas de legitimación presentes en ellos están enfocadas en un tipo en particular de stakeholders, entre los cuales los de mayor preponderancia son sus colaboradores, con un 26,6%, en segundo lugar, se encuentran los clientes, con un 25,1%, en tercer lugar se encuentra la comunidad, con un 24,6%, en cuarto lugar, los proveedores, con un 10,9%, en quinto lugar los propietarios, con un 7,1%, y, por último, el gobierno, con un 5,7%. Así, dentro del grupo de sus colaboradores se encuentran 56 evidencias, seguido del grupo conformado por los clientes, con 53, mientras que, por su parte, está la comunidad, también con 52, seguida por los proveedores, con 23 evidencias, mientras que los propietarios y gobierno presentan únicamente 15 y 12 evidencias respectivamente.

En el gráfico 10 que se presenta a continuación puede visualizarse lo antes expuesto:

**Gráfico 10.** Mapa Jerárquico que muestra los principales stakeholders hallados en los informes de sostenibilidad de O3 Smart Cities



**Fuente:** Elaboración propia

En los informes de sostenibilidad de O3 Smart Cities se manifiestan una clara preocupación y compromiso con sus colaboradores, tal como se muestra a continuación en la siguiente cita tomada del informe de la organización en 2020:

“Brindar opciones de empleo que le permitan a nuestros trabajadores tener flexibilidad en la jornada laboral creando opciones de teletrabajo, sin afectar su remuneración” (O3 Smart, 2020, p 8) “Utilizar sistemas de iluminación energéticamente eficientes y otorgar incentivos a los trabajadores por utilizar en su desplazamiento al trabajo, medios de transporte ambientalmente sostenibles (O3 Smart, 2020, p 8).

De acuerdo con esto, se puede afirmar que, para esta compañía, sus stakeholders de mayor importancia se encuentran en el ámbito de sus colaboradores más cercanos, puesto que, para esta empresa, apoyarlos resulta un factor fundamental, dado que como bien lo mencionan en sus informes, esto les permitirá tener trabajadores que compartan la pasión de participar contributivamente con el éxito económico, ambiental y social que promueve la compañía.

Los clientes son stakeholders también importantes para la organización una muestra de esto se puede observar en el siguiente apartado tomado del informe de 2020: “Clientes: son parte indispensable de la compañía, por esto nuestros servicios están orientados hacia la completa satisfacción de las empresas que nos eligen” (O3 Smart, 2020, p 32).

### **3.3.3 Triangulación de análisis con actores privilegiados de O3 Smart Cities 2019-2021**

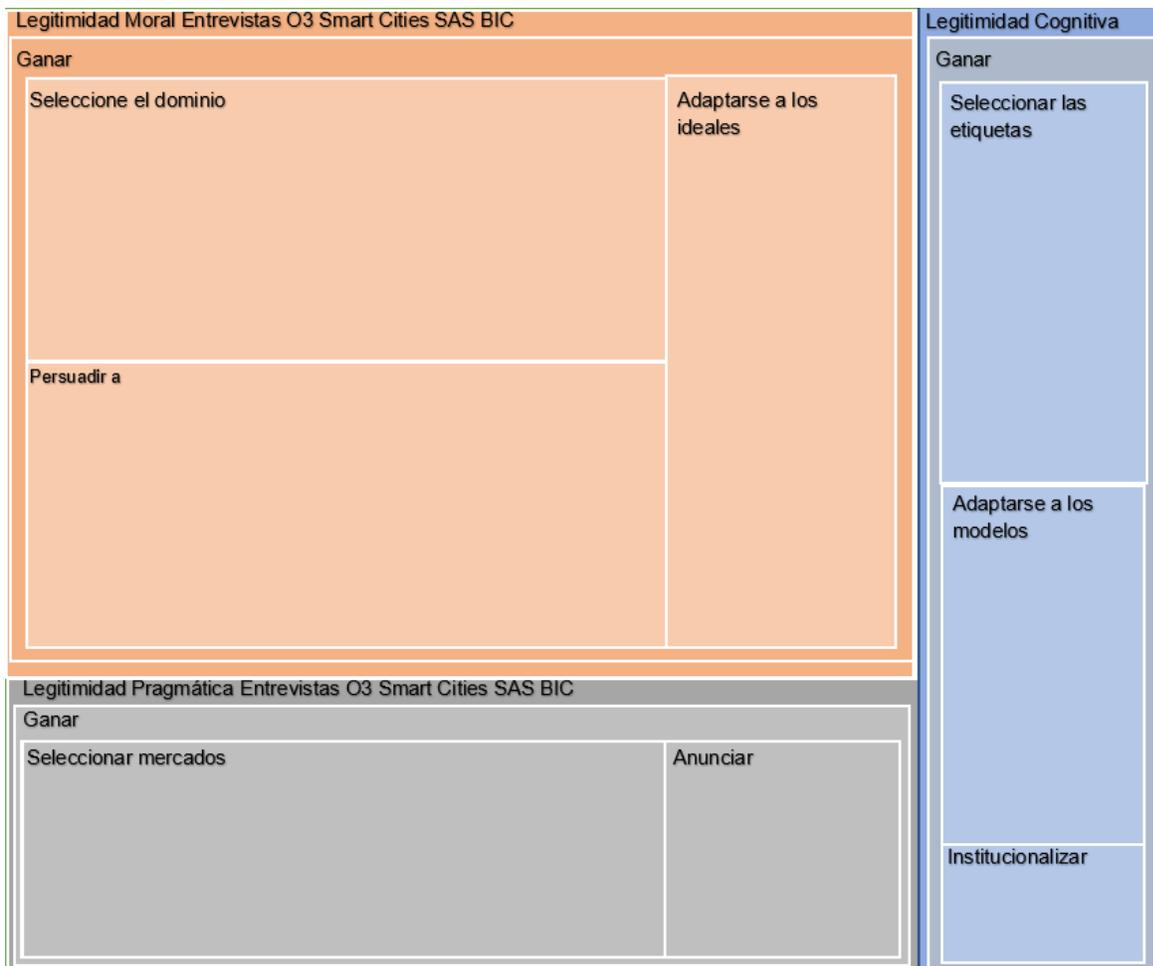
Con el fin de fundamentar los hallazgos encontrados en el presente estudio de caso, se realizaron tres entrevistas semiestructuradas a personal clave de la compañía; los entrevistados son: la cofundadora y actualmente CEO de la empresa, el Líder de Mercadeo, la Líder de Sostenibilidad y la Asistente de Sostenibilidad todos ellos expertos en su campo al interior de la empresa en estudio. Las reuniones se realizaron de manera virtual a través de Google Meet, factor que permitió la grabación de las entrevistas para su posterior transcripción y análisis detallado; el guion respectivo se encuentra en el anexo A. Estas reuniones tuvieron una duración de aproximadamente 30 minutos. En cuanto a las preguntas, éstas oscilaron entre 6 y 7 por entrevistado.

En este análisis se identificaron las palabras que fueron utilizadas con mayor frecuencia durante las tres entrevistas realizadas a estos expertos. Así, las palabras más reiteradas, o a las que se les dio un mayor énfasis, fueron: sostenibilidad, empresa, energía, colaboradores, conciencia entre algunas otras. Lo anterior se expone en el gráfico 11 que se presenta a continuación.



Legitimidad Pragmática, representada en color gris y en último lugar, la Legitimidad Cognitiva, representada en color azul. En el gráfico 12 que se presenta a continuación puede visualizarse lo antes expuesto:

**Gráfico 12.** *Mapa Jerárquico de los tipos de legitimidad y sus respectivas tácticas encontradas en las entrevistas realizadas a expertos de O3 Smart Cities*



**Fuente:** Elaboración propia con base en las entrevistas realizadas

Por lo tanto, resulta fácil concluir que las tácticas de legitimación que predominan en el análisis realizado a las entrevistas son: dentro de la estrategia de ganar Legitimidad Moral se encuentra la táctica de adaptarse a los ideales y dentro de ésta, a su vez, se tiene la táctica de unirse a otras instituciones, tal como se observa en los siguientes fragmentos tomados de la transcripción de las entrevistas realizadas a expertos de O3 Smart Cities:

La CEO de la organización manifiesta: “Nacimos como una empresa triple impacto; estamos conectados con la agenda 2030 de las Naciones Unidas y hemos trabajado mucho de la mano de la Corporación Pacto Global Colombia” (A. Oviedo, comunicación personal, 7 de junio de 2023).

Por su parte, en esta misma línea el Líder de Mercadeo expresa:

Hemos apadrinado humedales, realizado convocatorias con la CAR y también con la Cámara de Comercio de Bogotá. Con todo este tipo de entidades hemos venido trabajando de la mano, para poder cumplir o acercarnos a lo que son los objetivos de la Agenda 2030 (E. Naranjo, comunicación personal, 9 de mayo de 2023).

Asimismo, la Líder de Sostenibilidad manifiesta: “Somos Voceros del programa Posconsumo Digital Green, el cual es un programa que se encargaba de recoger residuos tecnológicos, gestionarlos, reacondicionarlos y donarlos a comunidades vulnerables” (D. Pinilla, comunicación personal, 10 de mayo de 2023).

De lo antes expuesto, se puede validar que la táctica de Unirse a otras instituciones no solo está presente en los informes de sostenibilidad realizados por O3 Smart, sino que puede observarse también que ésta está rigurosamente soportada por las entrevistas realizadas al personal experto, lo que indica, que para esta compañía siempre ha sido clave realizar alianzas con otras instituciones en pro de realizar actividades mancomunadas que contribuyan con la protección del medio ambiente y la comunidad.

Otra táctica relevante que se encuentra presente en las entrevistas realizadas, son las de Persuadir a, dentro de las cuales se encuentra la de Demostrar el éxito, en consecuencia, la Líder Sostenibilidad afirmó que:

El reporte de informes de sostenibilidad, se hace con la intención de ser el ejemplo para que otras empresas se motiven también a hacerlo, y además mencionan que quieren ser pioneros en la región, de igual manera, para ellos la elaboración de los informes tiene también como objetivo realizar un diagnóstico que les permita ver

cómo están ellos impactando ambiental y socialmente en la comunidad y en el entorno (D. Pinilla, comunicación personal, 10 de mayo de 2023).

Por su parte la CEO de la organización menciona que:

Lo que hacemos en nuestros informes de sostenibilidad es poner esas pequeñas victorias, esos avances que hemos venido haciendo año tras año, esos nuevos retos que vamos fijando, uno de ellos consistió en que sembramos una buena cantidad de árboles. Otro reto importante en esta misma línea fue el de adoptar el humedal, entonces podemos decir que esas actividades nos permiten demostrar que se pueden hacer acciones sencillas que no cuestan mucho, pero que en cambio pueden ayudar demasiado (A. Oviedo, comunicación personal, 7 de junio de 2023).

De lo anterior se puede evidenciar, que esta táctica de Demostrar el éxito está en la misma línea de la táctica de Producir logros concretos, puesto que, en el análisis realizado a los informes de sostenibilidad se encontró que publicaron logros obtenidos por ejemplo la instalación de paneles solares en el edificio donde se desarrollan sus prácticas empresariales, entre algunos otros. Por supuesto, estas tácticas están debidamente soportadas por la respectiva respuesta de las entrevistadas.

El segundo lugar en importancia lo ocupa la Legitimidad Pragmática, y en su interior, a su vez, se encuentra presente la estrategia de Ganar Legitimidad, la cual está compuesta por diferentes tácticas y dentro de las cuales resaltan las siguientes: seleccionar mercados y dentro de esta táctica esta reclutar aliados amigables.

Al respecto, la CEO expresa que: “No solamente contamos con el apoyo de compañías como Pacto Global Colombia y Pacto Solidario, sino que tenemos diversos aliados estratégicos” (A. Oviedo, comunicación personal, 7 de junio de 2023). En este sentido, la Líder de Sostenibilidad señala que: “Empezamos a participar en otros escenarios, buscando ayuda en la Cámara de Comercio para realizar capacitaciones que puedan reforzar algunos aspectos en este mismo ámbito, también han sido varios los espacios de networking en los que hemos participado exitosamente” (D. Pinilla, comunicación personal, 10 de mayo de 2023).

A partir de la táctica mencionada anteriormente, se puede validar la pertinencia del análisis realizado a los informes de sostenibilidad, puesto que, se han visto aparecer otros escenarios que en un futuro pueden convertirse en aliados estratégicos con los cuales la compañía pueda cumplir los objetivos formulados.

En las entrevistas también prevalece la estrategia de Ganar Legitimidad Cognitiva, la cual se evidencia a través de tácticas tales como: adaptarse a los modelos y dentro de ésta, imitar estándares.

Esto se puede validar con las respuestas obtenidas a los expertos de O3 Smart, puesto que, ellos coinciden en afirmar que la transformación a la figura BIC, implicó acoplarse a ella y participar en cada una de las actividades en las cuales se desarrolla esta figura BIC, también mencionan que los informes de sostenibilidad los realizaron basados en la Guía del GRI, puesto que tuvieron fácil acceso para capacitarse y además porque propone un sistema de análisis muy completo y permite evaluar los aspectos de la organización.

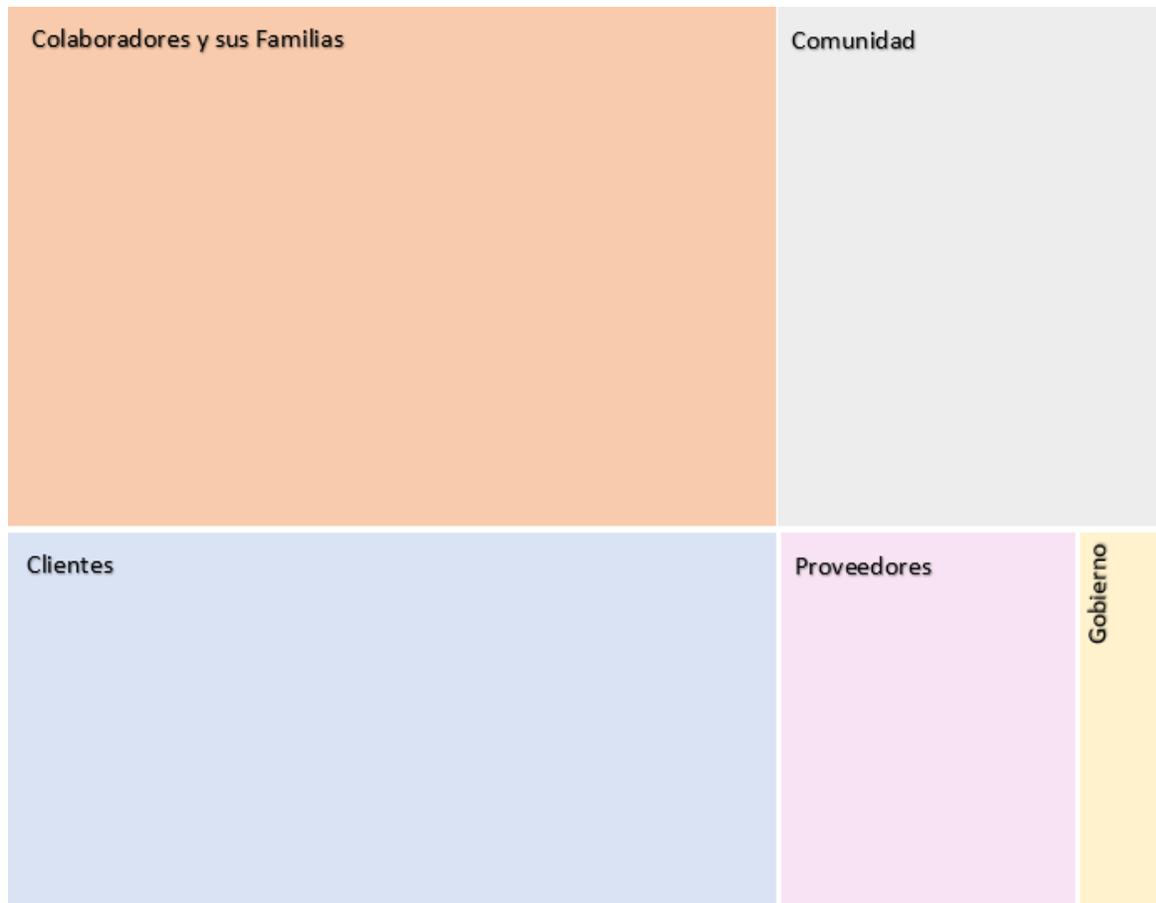
El estudio realizado a los informes de sostenibilidad divulgados por esta empresa permite validar de manera efectiva lo mencionado más arriba, puesto que han sido elaborados efectivamente bajo la Guía del GRI. Es a través de la implementación de este tipo de certificaciones y de nuevos estándares como el GRI o de la adopción de la figura BIC, como O3 Smart intenta ganar legitimidad antes sus grupos de interés.

### **3.3.5 Análisis de los principales stakeholders de la empresa, según entrevistas realizadas con actores privilegiados de la organización**

De acuerdo con el análisis efectuado a las entrevistas de los expertos, se puede afirmar que ellos coinciden en que los stakeholders más preponderantes para la compañía son los colaboradores, los clientes, la comunidad, los proveedores y en último lugar el gobierno.

En el gráfico 13 que se presenta a continuación puede visualizarse lo antes mencionado:

**Gráfico 13.** Mapa Jerárquico que muestra los principales stakeholders presentes en las entrevistas realizadas a expertos de O3 Smart Cities



**Fuente:** Elaboración propia con base en las entrevistas realizadas

Tanto en la información suministrada por los entrevistados de O3 Smart Cities como en los datos adquiridos durante el análisis de contenido a los informes de sostenibilidad, se evidencia una preocupación y compromiso con sus colaboradores, tal como se muestra a continuación:

En la entrevista realizada a la Líder de Sostenibilidad y se menciona que: “Los principales stakeholders para la compañía son nuestros colaboradores, pues nosotros solemos trabajar arduamente con ellos, nuestro primer grupo de impacto somos nosotros mismos” (D. Pinilla, comunicación personal, 10 de mayo de 2023).

En esta misma línea tanto la Gerente de la organización como el Líder de Mercadeo concuerdan en que los colaboradores son los stakeholderes más importantes para O3

Smart Cities, puesto que, la CEO menciona que “Esta empresa existe por y para los clientes, pero no sería nada sin nuestros colaboradores” (A. Oviedo, comunicación personal, 7 de junio de 2023).

Sin duda, lo mencionado arriba confirma que sus principales stakeholders son sus colaboradores, esto puede corroborarse también en las diversas actividades que la empresa realiza en beneficio de ellos, como por ejemplo su transformación a la figura BIC, puesto que, con esta figura los empleados tienen la posibilidad de que más adelante puedan llegar a ser accionistas de la empresa.

Otra muestra del compromiso de O3 Smart Cities con los colaboradores se puede evidenciar en el siguiente párrafo tomado de la transcripción de la entrevista a la Asistente de Sostenibilidad: “Se trata también de generar escenarios de flexibilidad laboral para las personas que realmente no tengan la oportunidad de estar en la empresa de manera presencial” (J. Mejía, comunicación personal, 10 de mayo de 2023).

Esto es un ejemplo del compromiso que la organización observa para con sus colaboradores, puesto que, la línea de micro movilidad eléctrica no está dirigida únicamente para impactar positivamente en la vida de los clientes, sino en la de sus colaboradores también. Por lo tanto, la facilidad que tiene un colaborador de adquirir una moto eléctrica para su desplazamiento es una muestra clara de ello.

Según las entrevistas realizadas a los actores privilegiados de O3 Smart se puede afirmar que los clientes ocupan el segundo lugar en importancia entre sus stakeholders, esto se puede evidenciar en el siguiente extracto tomado de la transcripción de la entrevista con la CEO de la organización:

O3 una compañía que nació para reconciliar al ser humano y a la industria en colombiana con su entorno, esto lo hacemos a través de una gestión eficiente de la energía con la cual buscamos impactar positivamente en los indicadores económicos, sociales y ambientales de nuestros clientes, permitiéndonos hacerlo a través de tres unidades de negocio que son: energías renovables, y micro movilidad eléctrica, y además, una tercera línea que estamos implementado es desarrollar tecnologías a través del Internet de las cosas (A. Oviedo, comunicación personal, 7 de junio de 2023).

El comentario anterior denota con claridad que las tres líneas de negocio que la compañía presenta en cuanto a su portafolio, están dirigidas tanto a sus clientes como a la comunidad en general, puesto que, estas tres líneas están pensadas en contribuir con el cuidado del medio ambiente y la sociedad. Resulta importante resaltar que O3 Smart es una empresa con ánimo de lucro, por lo cual sus ventas deben ser un indicador importante para la supervivencia de ésta. Es por ello, como se menciona arriba que en sus grupos de interés son los clientes los que se posicionan en segundo lugar de importancia para la empresa.

Ahora bien, la Líder de Sostenibilidad manifiesta que, para ella, los stakeholders que ocupan el tercer lugar son los proveedores ellas dicen textualmente: “En tercer lugar están nuestros proveedores, sobre todo porque sólo si nosotros aplicamos a este discurso del capitalismo consciente, teniendo proveedores que también sean capitalistas conscientes, podemos hacer un círculo completo y saludable del negocio” (D. Pinilla, comunicación personal, 10 de mayo de 2023).

A partir de lo anterior se puede concluir que para O3 Smart los proveedores juegan un papel destacado en la cadena de valor, es decir, ésta no está dirigida únicamente hacia la maximización de las utilidades para el accionista, sino que quiere lograr un círculo completo y saludable del negocio como lo mencionan, todo con el objetivo de impactar positivamente en el medio ambiente y a la comunidad en general siempre pensando en las generaciones futuras.

En la tabla 7, puede observarse los puntos en los que los entrevistados coincidieron de acuerdo con las entrevistas realizadas

**Tabla 7. Triangulación entrevistas semiestructuradas**

<b>Triangulación Entrevistas Semiestructuradas</b>			
	<b>CEO</b>	<b>Líder y Asistente de Sostenibilidad</b>	<b>Líder de Mercadeo</b>
<b>Sostenibilidad</b>	<p>Reconciliar al ser humano y a las Industrias en Colombia con su entorno</p> <p>Generar conciencia ambiental y social</p>	<p>Capitalismo Consciente</p> <p>Garantizar las necesidades de las generaciones futuras</p> <p>Reconectar a la comunidad con el ser humano con su entorno</p> <p>Hacer de la sostenibilidad un estilo de vida inteligente</p>	<p>Disminuir el impacto que está causando el ser humano no solamente a nivel empresarial sino a nivel personal</p> <p>Disminuir la huella de carbono</p> <p>Hacer de la sostenibilidad un estilo de vida inteligente</p>
<b>Prácticas organizacionales con respecto a la sostenibilidad</b>	<p>Reconocer ¿Cuál es nuestro río?, ¿Cuál es nuestro Humedal?, ¿Cuál es nuestro parque?</p> <p>¿Cuál es nuestra forma de manejar los residuos?</p>	<p>Apadrinaron el Humedal Rupestre</p> <p>Voceros del Programa Digital Green</p>	<p>Apadrinaron el Humedal Rupestre</p> <p>Voceros del Programa Digital Green</p>
<b>Principales motivaciones de la compañía para la divulgación de Informes de Sostenibilidad</b>	<p>Generar un mayor nivel de conciencia Se presentan en los informes pequeñas victorias, avances que han hecho año tras año</p> <p>Es una forma de mostrar que se pueden hacer cosas muy sencillas como mejores prácticas para otras organizaciones</p> <p>Verificar si se lograron los indicadores trazados</p>	<p>Poder tener una medida de diagnóstico para la empresa, así evidenciar como están impactando social y ambientalmente al entorno</p>	<p>Crear conciencia para que todos empiecen la transformación y transición energética</p>

**Tabla 7.** *Triangulación entrevistas semiestructuradas (Continuación)*

<b>Triangulación Entrevistas Semiestructuradas</b>			
	<b>CEO</b>	<b>Líder y Asistente de Sostenibilidad</b>	<b>Líder de Mercadeo</b>
Principales stakeholders	Los colaboradores son agentes de cambio Clientes	Los agentes de cambio son los colaboradores Los clientes Los proveedores	Los colaboradores La comunidad en general
Certificaciones	Ser empresas B Adoptar la figura BIC	Ser empresas B Adoptar la figura BIC	Ser empresas B Adoptar la figura BIC
Tácticas de legitimación	Unirse a otras instituciones: Corporación Pacto Global Colombia Demostrar el éxito: En los Informes de Sostenibilidad se muestran las pequeñas victorias y avances de la compañía Imitar estándares: Divulgar Informes basados en la guía del GRI	Unirse a otras instituciones: Voceros Programa Digital Green Demostrar el éxito: Realizan los Informes de Sostenibilidad porque quieren ser pioneros en la región Ser ejemplo para otras compañías Imitar estándares: Divulgar Informes basados en la guía del GRI	Unirse a otras instituciones: Alianzas con la CAR Cámara de Comercio de Bogotá

**Fuente:** Elaboración propia

## 4. Conclusiones y Recomendaciones

### 4.1 Conclusiones

Los informes de sostenibilidad se han ido incrementando, principalmente en las grandes empresas; sin embargo, también las Pymes están implementándolos como parte de sus labores organizacionales, puesto que la sostenibilidad es un factor de primera importancia para todo tipo de empresas, sobre todo gracias a que ésta puede ser concebida como un componente que permite aportar una gran diferenciación comparativa respecto de otras organizaciones. Debido a ello, en la actualidad las Pymes colombianas buscan legitimar sus líneas de negocio y las maneras con las cuales comunican a sus stakeholders las dinámicas de sus prácticas mercantiles, con las que están impactando al medio ambiente y la sociedad. Por lo tanto, las empresas deben continuar con la exploración de modos efectivos que permitan trabajar mancomunadamente con la sociedad y el entorno en el cual despliegan sus labores. Así se logrará brindar a las organizaciones el apoyo de la comunidad y la legitimidad de su negocio. Ahora bien, esto dependerá de las tácticas de legitimación que sean utilizadas por una determinada organización para realizar sus operaciones exitosamente.

El presente estudio se desarrolló siguiendo el objetivo principal de analizar las tácticas de legitimación de O3 Smart Cities por medio de la divulgación de sus informes de sostenibilidad, los cuales fueron realizados siguiendo los estándares GRI. Este objetivo se pudo lograr mediante la adecuada identificación de los aspectos teóricos referentes a la teoría de la legitimidad; factor que a su vez permitió identificar las tácticas de legitimación presentes en los mencionados informes de sostenibilidad que la empresa analizada divulgó entre los años 2019 y 2021; gracias a ello, en este análisis se lograron precisar los esfuerzos y los avances que O3 Smart Cities ha alcanzado en la presentación de sus informes de sostenibilidad.

Lo anterior permitió la identificación de los aspectos teóricos presentes en la teoría de la legitimidad y que fueron la base sobre la cual se realizó el análisis a los informes de sostenibilidad, a saber:

**Primeramente, la revisión de literatura permitió identificar el concepto de legitimidad, y su relación con los informes de sostenibilidad.**

Gracias a éste procedimiento, se obtuvo la identificación puntual de los aspectos pertinentes de la teoría de la legitimidad que constituyeron la base sobre la cual se fundamentó el análisis de los informes de sostenibilidad: en primer lugar, la revisión de la literatura disponible admitió la identificación y la definición del concepto de la teoría de la legitimidad, comprendiendo ésta como una conjugación de valores que necesita establecerse entre la sociedad y una determinada organización (Dowling y Pfeffer, 1975). Es decir, las organizaciones requieren tener en cuenta las necesidades del entorno en el que se encuentran y, sobre todo, requieren alinearse con éste, puesto que, si las empresas no logran ajustarse al entorno en el que operan, éstas podrían correr el riesgo de perder la legitimidad obtenida. En este sentido, se puede inferir que la divulgación de los informes de sostenibilidad reportados por las empresas está directamente relacionada con la aceptación de la comunidad, lo que en efecto se traduce en la búsqueda pertinente de la legitimidad, aunque resulta muy probable que algunas de sus prácticas podrían estar en contra de la preservación del Medioambiente y, por ende, de las generaciones futuras.

En segundo lugar, la revisión de esta literatura fue un elemento fundamental en el estudio de las diferentes vertientes que se manifiestan en sus narrativas: el contrato social, la teoría institucional, la legitimidad en las Pymes y la legitimidad estratégica. Todas estas narrativas admitieron el análisis de los reportes de sostenibilidad y por medio del cual se obtuvo la identificación de sus principales tácticas de legitimación; fue así, a partir de las evidencias presentes en estos informes, como se pudo identificar que sus stakeholders más preponderantes.

**Los informes de sostenibilidad son usados como mecanismos de legitimación, ante sus stakeholders, por parte de esta organización.**

En conclusión, cada uno de los logros y las acciones que se publicaron en los informes de sostenibilidad de la empresa estudiada, se realiza con el objetivo de construir legitimidad antes sus stakeholders. Hasta el momento, la evidencia sugiere que esta compañía está alineada con las expectativas de la sociedad; es decir, actualmente su legitimidad no está en riesgo. Esto gracias a que la organización es nueva en el mercado y, hasta la fecha, ha seguido puntualmente las reglas de la sociedad, manifestando en sus informes su deseo por continuar contribuyendo con el cuidado del medio ambiente y la sociedad en general.

En cuanto a la determinación de los esfuerzos y los avances de la empresa O3 Smart Cities en la presentación de los informes de sostenibilidad, se concluyó lo siguiente:

**Los informes de sostenibilidad fueron realizados bajo la guía del GRI, factor que evidencia un tipo de isomorfismo institucional.**

En este sentido, cabe resaltar que la elaboración de estos informes, además de estar regidos por la normatividad GRI, tuvo como referencia a los informes divulgados por otras empresas mucho más grandes lo que da cuenta del isomorfismo institucional. De lo anterior se deduce que existe una presencia evidente de la Teoría Institucional en los mencionados informes, puesto que tanto las grandes empresas como el gobierno, entre otras instituciones, pueden ejercer presión normativa para homogeneizar las prácticas empresariales de las organizaciones.

**A pesar del esfuerzo de la compañía por elaborar los informes de sostenibilidad se evidencia que estos se presentan de una manera muy sintética y falta rigor en su contenido.**

Cabe resaltar el esfuerzo de O3 Smart Cities, de divulgar informes de sostenibilidad de manera voluntaria, puesto que su realización era anterior a la transformación a sociedad BIC en el año 2020. Bajo esta figura esta compañía debe presentar un informe de gestión anualmente. No obstante, estos informes podrían mejorarse ostensiblemente, por cuanto hasta el momento permanecen básicos en cuanto a su presentación; factor al que debe sumarse el hecho de que no están en modo alguno asegurados. Por otra parte, en ellos

se omite la publicación del cumplimiento de las metas trazadas año tras año según los tres ODS a los que, esta empresa le apunta. Tampoco se incluye en ellos el grado de avance lo que limita su eficacia. Además, es factible que O3 Smart Cities pudiera incluir testimonios de sus stakeholders directamente en sus informes de sostenibilidad, debido a que, sí son mostrados en su página web.

Se hace necesario mencionar que, en cuanto a la estructura del informe de sostenibilidad correspondiente al año 2021, existe una diferencia muy notoria respecto de los informes divulgados en los años anteriores. Esto es así debido a que éste fue realizado siguiendo las cinco dimensiones de la figura BIC. Es por ello por lo que el mencionado informe resulta más sintético, por lo tanto, la información presentada no incluyó datos de carácter financiero; que, sin embargo, fueron incluidos en los informes correspondientes a los años 2019 y 2020.

En virtud de examinar las tácticas de legitimación a través de sus informes de sostenibilidad siguiendo los estándares GRI 2019-2021, se realizó un análisis de contenido a partir del cual se pudo concluir lo siguiente:

**La tipología de legitimidad expuesta por Suchman (1995) permitió identificar puntualmente la presencia de los cuatro tipos de legitimidad; asimismo, permitió analizar las tácticas presentes en los informes de sostenibilidad divulgados por O3 Smart Cities.**

En primer lugar, al haber identificado la presencia de estos cuatro tipos de legitimidad en las prácticas de O3 Smart Cities SAS BIC, se concluyó que ésta empresa se encuentra justo en la etapa de ganar Legitimidad; y, según lo analizado en el presente estudio, en el momento actual la Legitimidad más preponderante para esta corporación es la Moral, la cual tiende a favorecer los procesos sociales más que los procesos propios de la organización; es decir, las decisiones de la empresa buscan ser consideradas como correctas por parte de la sociedad. En segundo lugar, se destaca la Legitimidad Pragmática, en la cual priman los intercambios directos que se realizan entre la empresa y el público. En tercer lugar, se situó la Legitimidad Cognitiva, la cual se basa en la comprensión y en la cognición de las audiencias; es decir, en todo lo que compete al hecho de ajustarse a lo establecido en modelos y estándares. Por último, se ubicó la Legitimidad

General, en la cual prima, sobre todo, la relación de la empresa con el entorno. En suma, las tácticas de legitimación más preponderantes de esta organización son, realizar alianzas con diferentes organizaciones, producir logros concretos y demostrar el éxito; todo esto enmarcado dentro de la Legitimidad Moral. También ha optado por imitar estándares y obtener certificaciones entre algunos otros estándares pertenecientes a la legitimidad cognitiva, toda vez que estas acciones se pueden resumir en la táctica de realizar proselitismo; es decir: O3 Smart Cities tiene la facultad de atraer seguidores con cada una de sus acciones.

**A partir de las evidencias presentes en los informes de sostenibilidad, se concluyó que los stakeholders más preponderantes son los colaboradores y los clientes.**

Según estas mismas evidencias, también se puede concluir que O3 Smart Cities no sólo se preocupa por la atención a sus stakeholders, sino además por mantener la legitimidad ya adquirida a través de ellos; en cuanto a este punto, las tácticas más sobresalientes son: profesionalizar a los miembros de la empresa, promover la buena conducta y supervisar la ética; en otras palabras: el entrenamiento constante de los colaboradores de la empresa resulta de vital importancia para la organización, así como la creación de comités que puedan velar por el cuidado de sus colaboradores. Es decir, los stakeholders de mayor importancia para esta organización son los colaboradores y los clientes; lo cual se pudo corroborar con la triangulación de la información que se realizó a partir de las entrevistas con actores clave, permitiendo confirmar ésta evidencia.

Cabe resaltar que, O3 Smart Cities ha sido una Pyme pionera en la divulgación de información social y ambiental. Además, el estudio permite concluir que, en este caso, el grado de compromiso con la divulgación demuestra una apuesta por contribuir mediante prácticas sostenibles claras.

De acuerdo con el análisis realizado a la empresa, podría observarse una fuerte influencia de la teoría institucional en su comportamiento en cuanto a la divulgación de informes de sostenibilidad, pues en ella se articulan procesos de homogeneización de estructuras, como por ejemplo: la elaboración de los informes bajo la guía del GRI, la obtención de la certificación de Empresas B, y la adopción de la figura BIC; todas ellas son una muestra del concepto de Isomorfismo institucional planteado por DiMaggio y Powell (1983) y el cual

permite tanto el éxito como la supervivencia de esta organización al interior del entorno en el que actualmente se desempeñan sus prácticas mercantiles (Meyer y Rowan, 1977).

A partir de las publicaciones de prensa elaboradas por parte de la CEO de la organización, se puede concluir que todo lo anterior hace parte integral de la Legitimidad Moral; así, una de sus subcategorías, la de Legitimidad Personal, da cuenta en específico del carisma de sus líderes y por cuyo mérito la organización puede seguir ganando legitimidad.

## 4.2 Recomendaciones

Sin embargo, hay que declarar que esta investigación se enfrentó a varias limitaciones, que fueron, hallar una Pyme colombiana que hubiera divulgado informes de sostenibilidad al menos durante los últimos tres años, y, además, poder contar con el permiso de la Gerencia para realizar el respectivo estudio. Lo anterior fue una limitación, puesto que la mayoría de Pymes en Colombia no realizan informes de sostenibilidad.

Otra limitación fue la escasez de literatura relacionada con la Legitimidad y la sostenibilidad en las Pymes colombianas. También hay que tener en cuenta que en este análisis se examinó a una sola Pyme, razón por la cual los resultados aquí relacionados no pueden ser generalizados para otras empresas colombianas de la misma naturaleza.

Futuras investigaciones podrían desarrollar estudios de casos múltiples con empresas de otros sectores o en otras regiones o países, y por medio de estas incrementar la investigación en este tipo de compañías. Asimismo, este tipo de estudios hace una invitación para que aumente el número de profesionales de Contaduría Pública que estén más interesados por estudiar el campo de la sostenibilidad en auge y con mayores posibilidades para las BIC en Colombia.

También se sugiere realizar estudios sobre responsabilidad social empresarial a empresas Pymes colombianas que hayan hecho su transformación a sociedades BIC, puesto que este tipo de sociedades crecen aceleradamente en el país. Asimismo, estos estudios se pueden realizar a Pymes con esta denominación en algunos países de Latinoamérica tales como: Argentina, Brasil, Chile y Uruguay los cuales están avanzando con esta figura.

Ahora bien, el análisis de las tácticas de legitimación presentes en los informes de sostenibilidad de O3 Smart Cities se basó en la tipología presentada por Suchman (1995). No obstante, futuras investigaciones podrían tomar como base de estudio la teoría de los grupos de Interés para realizar el respectivo análisis.

Por otro lado, otra línea de investigación podría ser estudiar cuáles son las limitaciones o dificultades a las que se enfrentan las Pymes y por la cuales no realizan informes de sostenibilidad.

El presente estudio de caso comporta un trabajo pionero. Por lo tanto, con esta investigación se aporta evidencia empírica de una Pyme colombiana que, a través de la divulgación de sus informes de sostenibilidad, ha logrado exponer de qué manera sus prácticas comerciales están impactando al medio ambiente y a la sociedad en general. Así, en los informes de sostenibilidad analizados se logró identificar las tácticas de legitimación presentes en estos informes basados en la tipología de Suchman (1995), que según la literatura estudiada se ha utilizado únicamente en estudios para grandes empresas.

## A. Anexo: Guion entrevistas semiestructuradas utilizadas con los actores privilegiados de O3 Smart Cities

### Entrevista semiestructura: CEO de O3 Smart Cities

**Objetivo:** Examinar las tácticas de legitimación de O3 Smart Cities SAS BIC a través de la divulgación de informes de sostenibilidad siguiendo los estándares GRI

**Presentación del entrevistador:** Buenos días, señora Alexa. En primer lugar, me presento: mi nombre es Kelim Johanna Yopez Rico; soy estudiante de la Maestría en Contabilidad y Finanzas de la Universidad Nacional de Colombia. Cuento con más de 10 años de experiencia como directora Contable y Financiera en el Sector Real. Estoy muy agradecida con usted por haberme abierto las puertas de su empresa, para poder realizar estas actividades relacionadas con mi Tesis de Grado.

1. **Señora A (gerente):** me gustaría que nos relate un poco sobre su trayectoria profesional y sobre la historia de O3 Smart Cities y, por su puesto, su rol en la compañía.
2. Ahora, quisiéramos que por favor nos cuente ¿Qué concepción de sostenibilidad tiene O3 Smart Cities? y ¿Cómo se organizan las prácticas organizacionales en torno a dicha concepción?
3. Con respecto a la elaboración de los informes de sostenibilidad, ¿Cuáles diría usted que son las principales motivaciones de la compañía para su divulgación? Esto porque entendemos que ello amerita un esfuerzo y un costo para su elaboración, sobre todo en organizaciones de tamaño pequeño y mediano.
4. ¿Cuáles son los *stakeholders* o grupos de interés de mayor preponderancia para la compañía y por qué? Además, nos gustaría que nos señalara por favor ¿si estos stakeholders son los principales usuarios a quienes se dirige la información social y ambiental que ustedes divulgan? y ¿Qué objetivo específico tiene divulgar información de sostenibilidad para ellos?

5. Nuestro trabajo se preocupa por aquellas estrategias y tácticas que una pyme puede emplear para obtener legitimidad, esto es, para obtener una percepción generalizada de que las acciones que realiza una organización comulgan o van en la misma vía con los valores de su entorno, y con ello, obtener lo que se conoce como la licencia social para operar. Para usted como gerente de O3 Smart Cities, ¿Qué hace a esta organización legítima y qué estrategias y tácticas de sostenibilidad considera usted que son importantes para O3 Smart en cuanto a ganar legitimidad ante la sociedad?

6. En esta misma línea, en cuanto a la divulgación de informes de sostenibilidad, ¿Tienen ustedes como punto de referencia a otras empresas del mismo sector o a otras quizá más grandes?

**Entrevista semiestructura: Líder Mercadeo de O3 Smart Cities**

1. **Señor B:** me gustaría que nos relate un poco sobre su trayectoria y su experiencia profesional en el área de Marketing, principalmente en O3 Smart Cities.

2. Ahora, quisiéramos que por favor nos cuente ¿Qué concepción de sostenibilidad tiene O3 Smart Cities? y ¿Cómo se organizan las prácticas organizacionales en torno a dicha concepción es decir a la sostenibilidad?

3. ¿Qué tan importante es para O3 Smart Cities la imagen publicitaria y la publicidad de sus productos?

4. ¿Cuáles son los stakeholders o grupos de interés de mayor preponderancia para la compañía y por qué? Además, nos gustaría que nos señalara por favor si estos stakeholders son los principales usuarios a quienes se dirige la información social y ambiental que ustedes divulgan y qué objetivo específico tiene divulgar información de sostenibilidad para ellos.

5. Hemos observado que existe un espectro de tácticas que pueden usar las organizaciones (en nuestro caso Pymes) para ganar legitimidad frente a su entorno. Entendiéndose legitimidad como una percepción generalizada de que las acciones que realiza una empresa comulgan o van en la misma vía con los valores de su entorno y con ello, obtener lo que se conoce como la licencia social para operar. Por lo tanto, en cuanto a la captación de clientes, a ¿Cuáles de estas tácticas suele recurrir en mayor grado O3 Smart Cities?

- Adaptarse al entorno: esforzarse por ajustarse al entorno, quizá manipulando estructuras internas de la compañía o modificando la imagen corporativa ante la sociedad.
- Seleccionar el entorno: esforzarse por seleccionar entre múltiples entornos aquel que apoye las prácticas actuales de la organización.

- Establecer una buena reputación: es decir proyectar una buena imagen de la compañía. Generar confianza. Para retener a los grupos de interés.
- Tratar de seleccionar entornos amigables: entornos accesibles, amistosos.
- Producir logros concretos: resultados positivos, que significan éxito para la empresa.
- Unirse a otras instituciones: asociaciones o alianzas con otras organizaciones.
- Ofrecer exhibiciones simbólicas: lo que se refiere a muestras de simbolismo en la página web u otros.
- Imitar estándares: ajustarse a lo establecido en modelos o estándares como el GRI.
- Obtener certificaciones: como las ISO 9001, empresas B.
- Otras (¿Cuáles...?)

6. Gracias, Edwin. Puntualmente nos podría relatar un poco, sobre como materializan esas tácticas, es decir, ¿Que actividades realizan?

**Entrevista semiestructura: Líder y Auxiliar de Sostenibilidad de O3 Smart Cities**

1. **Señoritas C y D:** me gustaría que nos relaten un poco sobre su trayectoria y su experiencia profesional en el área de la sostenibilidad, principalmente en O3 Smart Cities.
2. Ahora, quisiéramos que por favor nos cuente ¿Qué concepción de sostenibilidad tiene O3 Smart Cities? y ¿Cómo se organizan las prácticas organizacionales en torno a dicha concepción es decir a la sostenibilidad?
3. Con respecto a la elaboración de los informes de sostenibilidad, ¿Cuáles diría usted que son las principales motivaciones de la compañía para su divulgación? ¿Esto porque entendemos que ello amerita un esfuerzo y un costo para su elaboración, sobre todo en organizaciones de tamaño pequeño y mediano?
4. ¿Por qué decidieron hacer la elaboración de los Informes de Sostenibilidad bajo el GRI y no mediante otro estándar?
5. ¿De dónde nace la idea de convertirse empresas BIC? ¿Por qué lo decidieron y que implicaciones consideran que esta categoría ha traído para la organización?
6. ¿Cuáles son los stakeholders o grupos de interés de mayor preponderancia para la compañía y por qué? Además, nos gustaría que nos señalara por favor si estos stakeholders son los principales usuarios a quienes se dirige la información social y ambiental que ustedes divulgan y qué objetivo específico tiene divulgar información de sostenibilidad para ellos.
7. En esta misma línea en cuanto a la divulgación de informes de sostenibilidad ¿Tienen ustedes como punto de referencia a otras empresas del mismo sector o quizá otras más grandes qué criterios? y ¿Qué parámetros usan para decidir qué tipo de información incluir y cómo comunicarla?

## 5. Bibliografía

- Acevedo Tellez, J.P., y Piñeros, R.A. (2019). Evolución del Reporteo en Sostenibilidad en Latinoamérica bajo los lineamientos del GRI (Global Reporting Initiative). SIGNOS- Investigación en Sistemas de Gestión, vol. 11, núm. 2, pp. 63-82, Bogotá.
- Aldrich H. & Fiol C. (1994). Fools Rush in? The Institutional Context of Industry Creation. *The Academy of Management Review*, vol. 19, núm. 4, pp. 645-670.
- Archel, P., Husillos, J., Larrinaga, C. and Spence, C. (2009). "Social disclosure, legitimacy theory and the role of the state", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 22 No. 8, pp. 1284-1307. <https://doi.org/10.1108/09513570910999319>.
- Ashforth, B. E., & Gibbs, B. W. (1990). The double-edge of organizational legitimation. *Organization Science*, 1:177-194.
- Aya P, N., & Sriramesh, K. (2014). Corporate Social Responsibility: Perceptions and practices among SMEs in Colombia. *Public Relations Review*, 40(1), 14–24. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811113001392>.
- Bamber, M. & McMeeking, K. (2016). An examination of international accounting standard-setting due process and the implications for legitimacy. *The British Accounting Review*, vol. 48, Issue 1, 59-73.
- Bebbington, J., Higgins, C., & Frame, B. (2009). Initiating sustainable development reporting: Evidence from New Zealand. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 22(4), 588–625. <https://doi.org/10.1108/09513570910955452>.
- Beuren, I. M., Gubiani, C. A., & Soares, M. (2013). Estratégias de legitimidade de Suchman evidenciadas nos relatórios da administração de empresas públicas do setor elétrico. *Revista De Administração Pública*, 47(4) pp. 849 a 875.
- Castillo, C. (2021). Determinantes en la Divulgación y Desempeño en Responsabilidad Social Empresarial (RSE): Un Estudio Comparativo en Organizaciones de Latinoamérica. Tesis de Doctorado, Universidad de Valencia. Rodericuv.
- Cepeda, G. (2006). La calidad en los métodos de Investigación cuantitativa: principios de aplicación práctica para estudios de caso. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, Vol. 29, 57-82.
- Chandler, A. D., 1962. *Strategy and Structure*, Cambridge, MA, M.I.T. Press.
- Cho, D.H. and Patten, D.M. (2007), "The role of environmental disclosures as a tool of legitimacy: a research note", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 32 No. 7-8, pp. 639-47.
- Clausewitz, Karl. V. (2002). *De la Guerra*. Editado por Librodot.com.

- Crossley, R. M., Elmagrhi, M. H., & Ntim, C. G. (2021). Sustainability and legitimacy theory: The case of sustainable social and environmental practices of small and medium-sized enterprises. *Business Strategy and the Environment*, 30( 8), 3740– 3762. <https://doi.org/10.1002/bse.2837>.
- Deegan, C. (2002). The legitimising effect of social and environmental disclosures: A theoretical foundation. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 15. No. 3 pp. 282–311.
- Deegan, C. (2006). Organizational legitimacy as a motive for sustainability reporting. DOI:10.4324/NOE0415384889.ch7.
- Deegan, C., Unerman, J. (2006). *Financial Accounting Theory*. European ed., McGraw-Hill, London.
- Deegan, C. (2007). Organizational legitimacy as a motive for sustainability reporting. *Accounting, Auditing and Accounting Journal*, 15(3) pp. 282-311.
- De Villiers, C., La Torre, M. & Molinari, M. (2022), The Global Reporting Initiative's (GRI) Past, Present and Future: Critical reflections and a research agenda on sustainability reporting (standard-setting), *Pacific Accounting Review*, forthcoming. DOI: 10.1108/PAR-02-2022-0034.
- Diario La República. (2023, 24 febrero). Regeneración empresarial. <https://www.larepublica.co/analisis/alexa-oviedo-3554734/regeneracion-empresarial-3554731>.
- DiMaggio, P. J. and Powell, W. W. (1983) The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48: 146–60.
- Dowling J, & Pfeffer J. (1975). Organisational legitimacy: Social values and organisational behavior. *Pacific Sociological Review*, 18(1): 122–36.
- Elsbach, K. D., & Sutton, R. I. (1992). Acquiring Organizational Legitimacy Through Illegitimate Actions: A Marriage of Institutional and Impression Management Theories. *The Academy of Management Journal*, Vol. 35, 699-738. DOI: 10.2307/256313.
- Friedman, M. 1962. *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Gallardo-Vázquez, D., & Lizcano-Álvarez, J. L. (2020). CSR-related competitiveness and legitimacy in MSMEs. *Economics and Sociology*, 13(1), pp. 52-73. doi:10.14254/2071-789X.2020/13-1/4.
- Gómez V, M. (2010). La gestión y la información sobre la responsabilidad social empresarial de las PyMEs: la necesidad de diferenciación. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 56, 15-40.

- Gray, R., Owen, D. and Adams, C. (1996), *Accounting and Accountability: Changes and Challenges in Corporate and Social Reporting*, Prentice Hall, Londres.
- GRI - Mission & history. (2022). Global Reporting Initiative. Recuperado 29 de abril de 2022, de <https://www.globalreporting.org/about-gri/mission-history/>
- Guiding, C., S, K., Cravens., Tayles, M. (2000). An international comparison of strategic management accounting practices. *Management Accounting Research*, Vol 11, pp. 113- 135.
- Hahn, R. & Kühnen, M. (2013). Determinants of sustainability reporting: A review of results, trends, theory and opportunities in an expanding field of research. *Journal of Cleaner Production.*, 59, 5–21.
- Hedberg, C-J. and Von, F. (2003), *The Global Reporting Initiative and Corporate Sustainability Reporting In Swedish Companies*, Published online in Wiley InterScience ([www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com)). DOI: 10.1002/csr.038.
- Hobbes, *Leviatán*, capítulo XIII. Edición de C. Moya y A. Escotado, Editora Nacional. Madrid, 1980.
- Ivanova, O., Castellano, S. (2012). Signalling legitimacy for SMEs transition environments: the case of the Bulgarian IT Sector. *Journal for East European Management Studies* 17(4):398-422.
- Ivanova, O., Mnisri, K., Morin-Esteves, C. et al. (2018). Judgements of SMEs' Legitimacy and Its Sources. *J Bus Ethics* 165, 395–410. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4063-3>.
- Jenkins, H (2006). Small Business Champions for Corporate Social. *Journal of Business Ethics*. pp 241-256. DOI 10.1007/s10551-006-9182-6.
- KPMG (2020), "The KPMG Survey of Sustainability Reporting", KPMG International. <https://kpmg.com/xx/en/home/insights/2020/11/the-time-has-come-survey-of-sustainability-reporting.html>.
- Kvale, S. (2011). *Las entrevistas en investigación cualitativa*. Madrid: Morata, S.L.
- Laine, M., Tregidga, H., Unerman, J. (2022). *Sustainability Accounting and Accountability*. Third Edition. Routledge.
- Lindblom, C. K. (1994). The implications of organizational legitimacy for corporate social performance and disclosure. *Critical Perspectives on Accounting Conference*, New York.
- Locke, J. (1991). *Dos ensayos sobre el gobierno civil*. Madrid: Espasa Calpe.
- Mathews, M.R. (1993), *Socially Responsible Accounting*, Chapman Hall, London.

- Meyer, J. W. and Rowan, B. (1977). 'Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony'. *American Journal of Sociology*, 83, 340–63.
- Meyer, J.W., & Rowan, B. (1991). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. In W.W. Powell & P.J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*: 41-62. Chicago: University of Chicago Press.
- MINCIT - Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2018). sociedades-bic. Recuperado 29 de abril de 2022, de <https://www.mincit.gov.co/minindustria/sociedades-bic>.
- Mintzberg, H., 1988. Opening Up the Definition of Strategy, in Quinn J. B., Mintzberg H. and James, R. M. (eds.), *The Strategy Process*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, pp. 13-20.
- Moneva, J. y Hernández J. (2009). Responsabilidad social corporativa e información de sostenibilidad en la Pyme. *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa*, 1(2), 23–41.
- Moscoso, F., Mancha T. (2018). The economics sustainability in medium and small companies in Colombia (SMEs). ResearchGate. DOI:10.4018/978-1-5225-3543-0.ch016.
- O'Donovan, G. (2002). Environmental disclosures in the annual report: Extending the applicability and predictive power of legitimacy theory. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 15(3): 344–71.
- O3 Smart Cities – Hacer de la sostenibilidad un estilo de vida inteligente. (2022). O3 SMART CITIES. Recuperado 21 de mayo de 2022, de <https://o3smartcities.com.co/>
- Patten, D.M. (1991), "Exposure, legitimacy and social disclosure", *Journal of Accounting and Public Policy*, Vol. 10 No. 4, pp. 297-308.
- Pfeffer, J. (1981a), "Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms", en L. L. Cummings y B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 3, 1- 52, Greenwich, CT: JAI Press. (1981b), *Power in Organizations*, Boston: Pitman.
- Pfeffer, J and Salancik, G. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper and Row
- Powell, W. W. and DiMaggio, P. J. (eds) (1991) *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Robayo, N. (2015). *Cómo Gestionar La Responsabilidad Social Empresarial Desde Las Pymes En Colombia*. XX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática.
- Rousseau, Jean Jacques. *El contrato social*. Ed. Bedout, Medellín. p.192.

- Savage, A., Gilbert, E., Rowlands, J., & Cataldo, A. J. (2001). Environmental disclosure in annual reports: A legitimacy theory perspective. *South African Journal of Accounting Research*, 15(1), 19–48. <https://doi.org/10.1080/10291954.2001.11435096>.
- Semana. (2022, 10 octubre). Motos eléctricas 'made in Bogotá, un apoyo extra a la movilidad. *Semana.com Últimas Noticias de Colombia y el Mundo*. <https://www.semana.com/economia/empresas/articulo/motos-electricas-made-in-bogota-un-apoyo-extra-a-la-movilidad/202200/>
- Scherer, A. G., Palazzo, G., Seidl, D. (2013). Managing Legitimacy in Complex and Heterogeneous Environments: Sustainable Development in a Globalized World. *Journal of Management Studies* 50, 259-84. doi: 10.1111/joms.12014.
- Scott, W. R. (1977). "Effectiveness of organizational effectiveness studies". En P. S. Goodman y J. M. Pennings (Eds.). *New perspectives on organizational effectiveness*, pp. 63-95. Jossey-Bass: San Francisco.
- Scott, W.R. 1987. *Organizations: Rational, natural and open systems* (2nd ed.) Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Scott, W.R., 1992. *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*. Prentice-Hall, Upper Saddle River, N.J.
- Scott, W.R., 1995. *Institutions and Organizations*. Sage, Newbury Park, CA.
- Sethi, S. P. (1977) Dimensions of corporate social performance: An analytical framework. In A.B. Carroll (ed.) *Managing corporate social responsibility*. Boston, MA: Little, Brown
- Shocker, A.D. and Sethi, S.P. (1973), "An approach to developing societal preferences in developing corporate action strategies", *California Management Review*, Vol. 15 No. 4, pp. 97-105.
- Simons, H. (2009). *El estudio de caso: Teoría y Práctica*. Ediciones Morata, S.L. [www.edmorata.es](http://www.edmorata.es).
- Stake, R.E. (1999). *Investigación con estudio de casos*. Ediciones Morata, S.L. [https://books.google.com.co/books?id=gndJ0eSkGckC&printsec=frontcover&dq=inathor:%22Robert+E.+Stake%22&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=gndJ0eSkGckC&printsec=frontcover&dq=inathor:%22Robert+E.+Stake%22&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false).
- Suárez-Rico, Y., Valenzuela-Jiménez, L., Gómez-Villegas, M. (2022). El aseguramiento de la información de sostenibilidad (no financiera) en Latinoamérica: una aproximación descriptiva y analítica. *Criterio Libre Vol. 20 N.º 37 Bogotá (Colombia)*.
- Suchman, M. (1995). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *The Academy of Management Review*, vol. 20, núm. 3, 571-610.
- Toro Jaramillo, I. D., Parra Ramírez, R. D. (2010). *Fundamentos epistemológicos de la investigación y la metodología de la investigación cualitativa/cuantitativa*. Fondo Editorial Universidad EAFIT.

- Vanegas, R.T. (2020). Evolución de las Memorias de Sostenibilidad en las Pymes Colombianas.  
[https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/16292/1/VanegasRudaTatiana\\_2020\\_%20EvolucionMemorias%20Sostenibilidad.pdf](https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/16292/1/VanegasRudaTatiana_2020_%20EvolucionMemorias%20Sostenibilidad.pdf).
- Villareal, O., Landeta, J. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. 16 (3), pp. 31-52.
- Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.
- Zucker, L. 1986, 'Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure', in B. M. Staw and L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 8 (JAI Press, Greenwich, CT).
- Zucker, L. G. 1987. Institutional theories of organizations. *Annual Review of Sociology*, 13: 443-644.