

Efecto de la Responsabilidad Social Empresarial sobre la Legitimidad de las Empresas^{*}

Effect of Corporate Social Responsibility on Corporate Legitimacy

Dr. Francisco DÍEZ MARTÍN

Universidad Rey Juan Carlos
francisco.diez@urjc.es

Dra. Alicia BLANCO GONZÁLEZ

Universidad Rey Juan Carlos
alicia.blanco@urjc.es

Dra. Ana CRUZ SUÁREZ

Universidad Rey Juan Carlos
ana.cruz@urjc.es

Dr. Camilo PRADO ROMÁN

Universidad Rey Juan Carlos
camilo.prado.roman@urjc.es

Resumen: Esta investigación tiene como objetivo analizar la relación entre la responsabilidad social empresarial y la legitimidad social. Con ello se pretende ocupar un hueco existente en la literatura sobre legitimidad, en relación a la carencia de estudios empíricos que relacionan la responsabilidad social con la legitimidad. Para ello se realiza un estudio de caso sobre las cinco empresas españolas incluidas en el Fortune Most Admired Corporations durante 2012. Los resultados sugieren la existencia de una relación positiva entre la legitimidad social y la RSE con los resultados empresariales.

Abstract: This research aims to analyze the relationship between corporate social responsibility and social legitimacy. This is intended to fill a gap in

* Este trabajo obtuvo el pasado curso académico 2012-2013 el I Premio de Investigación Reina María Cristina, modalidad de Dirección y Administración de Empresas, patrocinado por el Banco Santander (Santander Universidades).

the literature about legitimacy, in relation to the lack of empirical studies that relate the social responsibility with legitimacy. To this end, it has been developed a case study of the five Spanish companies included in the Fortune Most Admired Corporations during 2012. Results suggest the existence of a positive relationship between social legitimacy and CSR with corporate results.

Palabras Clave: legitimidad empresarial, RSE, legitimación, estrategias de legitimidad, teoría institucional, resultado empresarial, supervivencia, éxito, gestión

Keywords: corporate legitimacy, CSR, legitimation, legitimacy strategies, institutional theory, business results, survival, success, management

Sumario:

I. Introducción.

II. Legitimidad social y resultados empresariales.

III. La responsabilidad social empresarial y los resultados empresariales.

IV. Relación legitimidad y responsabilidad social empresarial.

V. Metodología.

5.1. *Muestra.*

5.2. *Obtención de datos y medición de las variables.*

VI. Resultados.

6.1. *Legitimidad, RSE y el resultado empresarial.*

6.2. *RSE y legitimidad.*

VII. Implicaciones, limitaciones y futuras investigaciones.

VIII. Bibliografía.

Recibido: mayo 2013.

Aceptado: mayo 2013.

I. INTRODUCCION

Hoy en día las empresas se mueven en mercados altamente competitivos. Sobrevivir implica encontrar la ventaja competitiva, pues ésta conduce a mejores resultados empresariales. La búsqueda de la ventaja competitiva se ha convertido en uno de los motivos que conducen a la institucionalización de las organizaciones. En los últimos años, se ha demostrado que numerosas empresas están desarrollando iniciativas de legitimidad, como programas de responsabilidad social corporativa, porque creen que con ello pueden conseguir una ventaja competitiva, crear nuevas oportunidades de negocio, proteger a la empresa de una gravosa normativa, o conseguir que la empresa cumpla con las demandas de sus accionistas¹. Ajustarse a las expectativas sociales es cada vez más importante para las organizaciones, porque consiguen un mayor acceso a los recursos.

La explotación de los recursos es lo que permite a las empresas obtener la ventaja competitiva. “Firms with superior resources will earn rents”². Autores como Starr y MacMillan³ señalan que las organizaciones deben crear una imagen de viabilidad y legitimidad antes de poder recibir cualquier apoyo. De este modo, una organización institucionalizada puede conseguir un mayor apoyo de sus grupos de interés⁴, entablar relaciones con proveedores, conseguir un mejor acceso a los inversores⁵ y clientes. En definitiva, puede incrementar el acceso a recursos críticos para alcanzar el éxito.

La institucionalización también ha permitido la obtención de mejoras en los procesos internos de las organizaciones. Por ejemplo, las organizaciones que han intentado adaptarse a las normas y estándares de la sociedad, mediante

¹ BRØNN, P. S., y VIDAVER-COHEN, D., “Corporate motives for social initiative: legitimacy, sustainability, or the bottom line?” en *Journal of Business Ethics*, 87/S1 (2008:180) 91-109.

² PETERAF, M. A., “The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view”, en *Strategic Management Journal*, 14/3 (1993). 179-191.

³ STARR, J. A., y MACMILLAN, I. C. “Resource cooptation via social contracting: Resource acquisition strategies for new ventures”, en *Strategic Management Journal*, 11/4 (1990). 79-92.

⁴ CHOI, Y. R., y SHEPHERD, D. A., “Stakeholder perceptions of age and other dimensions of newness”, en *Journal of Management*, 31/4, (2005) 573-596.

⁵ HIGGINS, M., y GULATI, R., “Stacking the deck: The effects of top management backgrounds on investor decisions”, en *Strategic Management Journal*, 27/1 (2006) 1-25.

actuaciones medioambientales, han visto que la presión por conseguir la sostenibilidad, les ha llevado a mejoras en los sistemas y la tecnología empleada⁶.

Las empresas consiguen institucionalizarse por medio de la legitimidad. La legitimidad consiste en un estado que refleja la alineación cultural, el apoyo normativo o la consonancia con las reglas y leyes relevantes⁷. Su importancia radica en que la aceptación y deseabilidad de las actividades de una organización por su entorno y grupos sociales, le permitirá acceder a los recursos necesarios para sobrevivir y crecer⁸. Numerosas organizaciones han fracasado no porque sus productos fueran malos o por carecer de recursos, sino por su falta o deterioro de legitimidad.

En este punto, Porter y Kramer⁹ describen un fenómeno paradójico “al mismo que tiempo que un mayor número de empresas comienzan a adoptar prácticas socialmente responsables, también son acusadas de fallar a la sociedad”. Esta observación pone énfasis en un aspecto que, hasta el momento, no ha recibido demasiada atención por parte del mundo académico: ¿Cómo afecta la responsabilidad social empresarial (RSE) a la legitimidad de las empresas? Aunque comúnmente se está de acuerdo en que el compromiso con la RSE influye positivamente sobre la legitimidad de las empresas, son escasos los estudios empíricos que hayan intentado demostrar esta relación.

Así, el objetivo de esta investigación consiste en analizar la relación entre la responsabilidad social empresarial y la legitimidad social. Con ello se pretende ocupar un hueco existente en la literatura sobre legitimidad, en relación a la carencia de estudios empíricos que relacionan la responsabilidad social con la legitimidad. Para ello se realizará un estudio de caso sobre las cinco empresas españolas incluidas en el Fortune Most Admired Corporations durante 2012.

II. LEGITIMIDAD SOCIAL Y RESULTADOS EMPRESARIALES

En el campo de la empresa, el concepto de legitimidad comienza a tomar forma a partir de mediados de 1990, cuando una corriente importante de académicos se pregunta ¿cómo utilizan, adquieren y gestionan su legitimidad las organizaciones? En estos años, aparecen las definiciones más precisas del

⁶ BANSAL, P., y ROTH, K., “Why companies go green: a model of ecological responsiveness”, en *Academy of Management Journal*, 43/4 (2000) 717–736.

⁷ SCOTT, W. R. *Institutions and organizations*. SAGE Publications. 1995.

⁸ ZIMMERMAN, M., y ZEITZ, G. J., “Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy”, en *The Academy of Management Review*, 27/3 (2002) 414.

⁹ PORTER, M. E., y KRAMER, M. R., “Creating Shared Value”, en *Harvard Business Review*, 89/February, (2011:64). 62–77.

concepto de legitimidad. Scott publicó su libro “Institutions and Organizations”. Donde escribió: “la legitimidad no es un producto que se pueda intercambiar sino un estado que refleja la alineación cultural, el apoyo normativo o la consonancia con las reglas y leyes relevantes”¹⁰. El mismo año, Suchman¹¹ publicó un artículo exhaustivo donde establece una de las definiciones más extendidas del concepto de legitimidad “la percepción generalizada o asunción de que las actividades de una entidad son deseables, correctas o apropiadas dentro de algún sistema socialmente construido de normas, valores, creencias y definiciones”.

El proceso de legitimidad puede definirse como el conjunto de acciones cuyo desarrollo permite la obtención y el mantenimiento de legitimidad (Figura 1). Dicho proceso favorecería el acceso a recursos estratégicos, indispensables para las organizaciones, permitiendo su crecimiento y supervivencia¹².

Figura 1. Proceso de legitimación.



La literatura de los últimos años ha ahondado sobre distintos aspectos de este proceso. Sin embargo, aún son numerosos los factores y relaciones del mismo que deben ser comprobados empíricamente.

Algunos autores consideran que la legitimidad representa un factor clave de éxito para la supervivencia de las organizaciones¹³. Brown¹⁴ sugiere que tener legitimidad es “el estatus de legitimidad es una condición sine qua non para el acceso fácil a los recursos, a los mercados restringidos y a la supervivencia en el largo plazo”. Son varias las investigaciones que apoyan esta relación.

Los investigadores han desarrollado y probado cómo la legitimidad puede afectar a otras medidas de rendimiento, tales como el valor de las Ofertas Públicas de Valores¹⁵, a los precios de las acciones¹⁶, al riesgo del mercado de valores¹⁷, o al apoyo de los grupos de interés¹⁸.

¹⁰ SCOTT, W. R. “*Institutions...*”, o.c., p. 1995, p. 45.

¹¹ SUCHMAN, M. C., “Managing legitimacy: strategic and institutional approaches”, en *The Academy of Management Review*, 20/3 (1995:574).

¹² BAUM, J.C., y OLIVER, C., “Institutional linkages and organizational mortality”, en *Administrative Science Quarterly*, 36/2 (1991)187.

¹³ ZIMMERMAN, M., y ZEITZ, G. J., “Beyond...”, pp. 414.

¹⁴ BROWN, A. D., “Narrative, politics and legitimacy in an IT implementation” en *Journal of Management Studies*, 35/1 (1998). 35–58.

¹⁵ HIGGINS, M., y GULATI, R., “Stacking...”, o.c., pp. 1–25.

La carencia o insuficiencia de legitimidad significa que no se actúa conforme a las normas y valores sociales, lo que puede conllevar al fracaso organizativo debido a múltiples factores, por ejemplo: la presión social ejercida sobre los gobernantes para regular las actividades de la organización, sanciones a la actividad, la pérdida de credibilidad organizativa, limitaciones de acceso a nueva financiación, la pérdida de interés de los clientes por los productos ofertados, etc. Si consideramos las diferencias entre las organizaciones más maduras y las más jóvenes, observamos que las jóvenes, mantienen unos índices de fracaso mayores. En cierta medida, una explicación de este hecho radica en que las organizaciones jóvenes tienen que aprender nuevas rutinas, formas de comportamiento, etc., para ajustarse a las exigencias del entorno, mientras que, al mismo tiempo, compiten con organizaciones más antiguas que ya poseen un determinado grado de legitimidad¹⁹. Esta carencia de legitimidad impide, no sólo a las jóvenes organizaciones, sino también al resto, el acceso a recursos indispensables para poder crecer.

De esta manera, un punto clave a tener en cuenta por las organizaciones, especialmente por las PYMES, consiste en demostrar consistencia con el sistema social donde operan. Las organizaciones no pueden ser consistentes con todos los sistemas sociales a los que se enfrentan, por ello, deben tener claro cuáles son los factores sociales relevantes para su supervivencia²⁰. Ajustarse a las expectativas sociales está llegando a ser cada vez más importante para las organizaciones con el fin de ganar y mantener su legitimidad a los ojos del público²¹. Cuando los objetivos que persiguen las organizaciones son congruentes con los valores de la sociedad, están legitimándose para poder acceder a los recursos escasos. Según Parsons²², el punto central del sistema de valores de una organización “debe ser la legitimidad de estos objetivos”. Las organizaciones que sobreviven más tiempo son aquellas que mejor se ajustan a las presiones del entorno actuando conforme a las normas y valores socialmente establecidos. Aquellas organizaciones que no se ajustan al entorno no sobreviven²³.

¹⁶ ZUCKERMAN, E. “Focusing the corporate product: Securities analysts and de-diversification”, en *Administrative Science Quarterly*, 45/3 (2000) 591–619.

¹⁷ BANSAL, P., y CLELLAND, I., “Talking trash: legitimacy, impression management, and unsystematic risk in the context of the natural environment”, en *Academy of Management Journal*, 47/1 (2004) 93–103.

¹⁸ CHOI, Y. R., y SHEPHERD, D. A., “Stakeholder...”, o.c., pp. 573–596.

¹⁹ SINGH, J.; TUCKER, D., y HOUSE, R. “Organizational legitimacy and the liability of newness”, en *Administrative Science Quarterly*, 31/2, (1986). 171–193.

²⁰ ZIMMERMAN, M., y ZEITZ, G. J. “Beyond...”, pp. 414.

²¹ BRØNN, P. S., y VIDAVER-COHEN, D., “Corporate motives for social initiative: legitimacy, sustainability, or the bottom line?” en *Journal of Business Ethics*, 87/S1 (2008) 91-109.

²² PARSONS, T., *Structure and process in modern societies*. Glencoe, IL: Free Press. 1960.

²³ ZAHEER, S., “Overcoming the liability of foreignness”, en *Academy of Management Journal*, 38/2 (1995) 341–363.

H1: La legitimidad empresarial se encuentra positivamente relacionada con los resultados empresariales.

III. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y LOS RESULTADOS EMPRESARIALES

En el entorno competitivo actual, la responsabilidad social empresarial (RSE) se ha convertido en un asunto de importancia estratégica para muchas empresas. De hecho, la mayoría de las empresas del Fortune 500 desarrollan actividades de RSE. Así, algunos investigadores han observado que las empresas consideran la RSE como una estrategia de negocio, porque contribuye a los resultados financieros²⁴ o al valor de mercado²⁵. Esto ha provocado que se haya llegado a sugerir a las empresas que utilicen el mismo marco que guía su proceso de toma de decisión, sobre la gestión de la RSE. De este modo podrían convertir la RSE en una fuente de ventaja competitiva²⁶.

El estudio de la RSE puede dividirse en dos grandes puntos de vista: la orientación hacia los stakeholders y la orientación económica²⁷. La primera de estas orientaciones se manifiesta en la teoría de los stakeholders²⁸, la cual sugiere que los grupos de interés son aliados de la empresa. Bajo esta aproximación la RSE representaría un acto de reciprocidad, entre empresa y stakeholders, fundamentado en las obligaciones de la empresa hacia sus stakeholders, más que en los objetivos de beneficio²⁹. Es decir, las actividades de RSE serían una respuesta de la empresa a las demandas de los stakeholders sobre las preocupaciones sociales. Sin las actividades de RSE, estos grupos podrían retirar su apoyo a la empresa³⁰. Algunos investigadores han criticado esta orientación porque consideran que representa la rendición de la empresa a las presiones institucionales³¹.

²⁴ ORLITZKY, M.; SCHMIDT, F. L., y RYNES, S. L., "Corporate social and financial performance: a meta-analysis", en *Organization Studies*, 24/3 (2003) 403–441.

²⁵ MACKEY, A.; MACKEY, T. B., y BARNEY, J., "Corporate social responsibility and firm performance: investor preferences and corporate strategies", en *Academy of Management Review*, 32/3 (2007) 817–835.

²⁶ MAXFIELD, S., "Reconciling corporate citizenship and competitive strategy: insights from economic theory", en *Journal of Business Ethics*, 80/2 (2008) 367–377.

²⁷ GODFREY, P. C., y HATCH, N. W., "Researching corporate social responsibility: an agenda for the 21st century", en *Journal of Business Ethics*, 70/1 (2007) 87–98.

²⁸ GODFREY, P. C., y HATCH, N. W., "Researching...", o.c., pp. 87–98.

²⁹ KLEINRICHERT, D., "Ethics, power and communities: corporate social responsibility revisited", en *Journal of Business Ethics*, 78/3 (2008) 475–485.

³⁰ MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. S., y WRIGHT, P. M., "Guest editors' introduction corporate social responsibility: strategic implications", en *Journal of Management Studies*, 43/1 (2006) 1-18.

³¹ BIES, R. J.; BARTUNEK, J. M.; FORT, T. L., y ZALD, M. N., "Corporations as social change agents: individual, interpersonal, institutional, and environmental dynamics", en *Academy of Management Review*, 32/3 (2007) 788–793.

La orientación económica tiene en cuenta la relación entre la RSE y los resultados empresariales. En este sentido, la literatura ha desarrollado distintos modelos para medir la relación entre la RSE y los resultados económicos³². Los estudios empíricos han alcanzado resultados dispares. Margolis y Walsh³³ no fueron capaces de establecer una relación clara entre la RSE y los resultados económicos de las empresas. Sin embargo, Orlitzky et al.³⁴ demostraron que la práctica de actividades de RSE tiene un impacto positivo en los resultados empresariales. Así, Varadarajan y Menon³⁵ han sugerido que las actividades de RSE son una herramienta para mejorar los resultados financieros. Aunque no todas las empresas lo consiguen. McWilliams y Siegel³⁶ demostraron que la relación entre la RSE y el resultado financiero de una empresa es neutral. Bhattacharya y Sen³⁷, consideran que este tipo de resultado puede ser debido a que la RSE tiene un mayor efecto sobre el comportamiento interno de los clientes (e.g., sobre la conciencia), frente a su comportamiento externo (e.g., comportamiento de compra). Otros autores, explican que la inversión en actividades de RSE representa para las empresas, más que un coste o una obligación, una fuente de ventaja competitiva³⁸. En este sentido, varios estudios han demostrado que las actividades de RSE sólo provocan resultados excepcionales cuando consiguen que los competidores no imiten su estrategia³⁹. De manera que la RSE se encontraría asociada con la estrategia de diferenciación. Esta relación es especialmente importante en mercados cada vez más competitivos, donde asegurar la diferenciación del producto es más difícil⁴⁰.

También se ha observado que la RSE ayuda a diferenciar los productos y servicios de una empresa, creando una imagen de marca positiva, salvaguardando su reputación⁴¹. Lai et al.⁴², demostraron la existencia de relación entre las

³² MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. S., y WRIGHT, P. M., “Guest editors...”, o.c., pp. 1–18.

³³ MARGOLIS, J. D., y WALSH, J. P. “Misery loves companies: rethinking social initiatives by business”, en *Administrative Science Quarterly*, 48/2 (2003) 268–305.

³⁴ ORLITZKY, M.; SCHMIDT, F. L., y RYNES, S. L. “Corporate ...”, o.c., pp. 403–441.

³⁵ VARADARAJAN, P. R., y MENON, A., “Cause-related marketing: a coalignment of marketing strategy and corporate philanthropy”, en *Journal of Marketing*, 52/3 (1988) 58–74.

³⁶ MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. S., y WRIGHT, P. M. “Guest editors...”, o.c., pp. 1–18.

³⁷ BHATTACHARYA, C., y SEN, S., “Doing better at doing good: when, why, and how consumers respond to corporate social initiatives”, en *California Management Review*, 47/1 (2004) 9–25.

³⁸ PORTER, M. E., y KRAMER, M. R. “Creating ...”, o.c., pp 62–77.

³⁹ HOPPE, H. C., y LEHMANN-GRUBE, U., “Second-mover advantages in dynamic quality competition”, en *Journal of Economics Management Strategy*, 10/3 (2001) 419–433.

⁴⁰ HSU, K. “The advertising effects of corporate social responsibility on corporate reputation and brand equity: evidence from the life insurance industry in Taiwan”, en *Journal of Business Ethics*, 109/2 (2012) 189–201.

⁴¹ FOMBRUN, C. J., “The leadership challenge: Building resilient corporate reputations”, en J. P. DOH y S. A. STUMPF (Eds.), *Handbook on responsible leadership and governance in global business* (2005) 54–68. Cheltenham: Edward Elgar.

actividades de RSE, la reputación de la empresa, e incluso el valor de la marca.

Barnett⁴³ demostró que la RSE estaba relacionada con la mejora de las relaciones con los stakeholders. Mackey et al.⁴⁴ desarrollaron un modelo matemático demostrando cómo la RSE puede mejorar el valor de mercado de una empresa. También se ha demostrado que la RSE favorece la adaptación de los clientes a la información⁴⁵ y a la gestión del riesgo⁴⁶.

H2: La RSE se encuentra positivamente relacionada con los resultados empresariales.

IV. RELACIÓN LEGITIMIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Aunque la legitimidad no es un bien que pueda comprarse, sí es posible gestionarla. De ahí su interés en el campo de la gestión estratégica. Estudios como los de Alcántara et al.⁴⁷ y Tornikoski y Newbert⁴⁸ demostraron la existencia de una relación positiva entre las acciones estratégicas dirigidas para ganar legitimidad y el éxito organizativo. De estos estudios se desprende que las organizaciones con mayor legitimidad presentan mayores probabilidades de alcanzar el éxito. Por lo cual, se hace necesario entender los mecanismos que permitan gestionar la legitimidad de las organizaciones.

Así, los primeros en estudiar la Teoría Institucional sugirieron que las organizaciones conseguían legitimidad cumpliendo las normas, creencias y reglas generales⁴⁹. Siguiendo esta línea teórica, las organizaciones poco podían hacer para ganar legitimidad, pues no se contemplaba que pudiesen desarrollar estrategias para manipular su grado de legitimidad.

⁴² LAI, C.-S., CHIU, C.J., YANG, C.-F., y PAI, D.C., “The effects of corporate social responsibility on brand performance: the mediating effect of industrial brand equity and corporate reputation”, en *Journal of Business Ethics*, 95/3 (2010) 457–469.

⁴³ BARNETT, M. L., “Tarred and untarred by the same brush: exploring interdependence in the volatility of stock returns”, en *Corporate Reputation Review*, 10/1 (2007) 3–21.

⁴⁴ MACKEY, A.; MACKEY, T. B., y BARNEY, J., “Corporate ...”, o.c., pp. 817–835.

⁴⁵ BHATTACHARYA, C., y SEN, S., “Doing ...”, o.c., pp. 9–25.

⁴⁶ HUSTED, B. W. “Risk management, real options, corporate social responsibility”, en *Journal of Business Ethics*, 60/2 (2005) 175–183.

⁴⁷ ALCANTARA, L.; MITSUHASHI, H., y HOSHINO, Y., “Legitimacy in international joint ventures: It is still needed”, en *Journal of International Management*, 12/4 (2006) 389–407.

⁴⁸ TORNIKOSKI, E. T., y NEWBERT, S. L., “Exploring the determinants of organizational emergence: A legitimacy perspective”, en *Journal of Business Venturing*, 22/2 (2007) 311–335.

⁴⁹ SCOTT, W. R., “Institutions...”, o.c., p. 1995, p. 45.

Sin embargo, una nueva aproximación a la legitimidad sugiere que las organizaciones pueden desarrollar estrategias para alterar el tipo y la cantidad de legitimidad que poseen⁵⁰. Son varios los autores que han identificado acciones estratégicas que mejoran la legitimidad de las organizaciones⁵¹. Desde este enfoque, asumimos que las organizaciones pueden dar pasos proactivos para adquirir, conservar o incluso reparar su legitimidad, por ejemplo: modificando el modelo de negocio conforme a las nuevas creencias sociales, utilizando la publicidad para presionar y cambiar las regulaciones o vigilando y asimilando los cambios en el entorno.

La responsabilidad social empresarial puede jugar un papel fundamental en la legitimidad empresarial. Johnson y Smith⁵² consideran que las empresas deben desarrollar actividades de RSE para ganarse el derecho a existir. De hecho, los grupos de interés conceden legitimidad a las empresas, cuando creen que mantendrán ciertos estándares de comportamiento⁵³. Por ello, Lamberti y Lettieri⁵⁴ recomiendan a los directivos el desarrollo de planes que mezclen actividades de legitimidad, RSE y estrategia corporativa.

H3: La RSE se encuentra positivamente relacionada con la legitimidad empresarial.

V. METODOLOGÍA

Con el propósito de analizar las relaciones planteadas, utilizamos una metodología inductiva⁵⁵.

5.1. Muestra

Se decidió analizar la relación entre la legitimidad y la RSE entre empresas incluidas en la lista Fortune World's Most Admired Companies. Debido a

⁵⁰ SUCHMAN, M. C., "Managing ...", o.c., pp. 571.

⁵¹ Díez-Martín, F.; Prado-Román, C., y Blanco-González, A., "Efecto del plazo de ejecución estratégica sobre la obtención de legitimidad organizativa", en *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* (2013) 1–6. doi:10.1016/j.iedee.2013.01.001

⁵² Johnson, P., y Smith, K., "Contextualizing business ethics: anomie and social life", en *Human Relations*, 52/11 (1999) 1351–1375.

⁵³ Kostova, T., y Zaheer, S., "Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multinational enterprise", en *Academy of Management Review*, 24/1 (1999) 64–81.

⁵⁴ Lamberti, L., y Lettieri, E., "Gaining legitimacy in converging industries: Evidence from the emerging market of functional food", en *European Management Journal*, 29/6 (2011) 462–475.

⁵⁵ Yin, R. K., *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications. 2009.

relevancia mundial de las empresas incluidas en este ranking, así como por el mejor acceso a la información secundaria que ofrecen. Entre ellas, la investigación no tuvo en cuenta un único sector de actividad, sino aquellas empresas españolas que formaron parte de este listado durante los años 2011 a 2013.

La lista Fortune World's Most Admired Companies incluye cinco compañías españolas, durante los años objeto de estudio, pertenecientes a distintos sectores de actividad. El estudio se centró en estas cinco empresas, debido a varios motivos: a) poder utilizar un índice, para medir la responsabilidad social empresarial, homogéneo, fiable y accesible para las empresas españolas, b) al pertenecer a un mismo país, podría considerarse que se enfrentan a entornos competitivos similares, al menos en cuanto al macroentorno (i.e. barreras legales, situación económica) c) estas cinco empresas recogen modelos de negocio y estrategias desarrolladas en distintos sectores. Las empresas seleccionadas fueron: Telefónica (TEL), Ferrovial (FER), Gas Natural (GAS), Fomento de Construcciones y Contratas (FCC) y Mapfre (MAP).

5.2. *Obtención de datos y medición de las variables*

Legitimidad

Para evaluar la legitimidad utilizamos noticias de prensa escrita. Esta forma de evaluar la legitimidad ha sido utilizada anteriormente.

Como fuente de información, utilizamos el periódico Expansión. Se trata de un periódico con cobertura económica, sobre grandes empresas, en España. Recurrimos a una única fuente con objeto de evitar duplicidades de noticias. La elección de este periódico, en lugar de otros, se debió a que es el periódico económico nacional con mayor número de lectores, según el Estudio General de Medios, y el de mayor tirada, según la Oficina de Justificación de la Difusión.

El análisis de los artículos se realizó a través de la base de datos, facilitada en la web expansion.com, por medio de su buscador. Este buscador ofrece todo el histórico de noticias del periódico. Se buscaron las noticias relacionadas con las cinco empresas de la muestra. Los términos de búsqueda fueron el nombre de cada empresa, filtradas por: grado de relevancia (80%), sección “empresas”, y el sector de actividad de cada empresa.

Se encontraron 1372 noticias con más de un 80% de relevancia, durante los años 2011 y 2012. Tras la aplicación de los filtros “empresas” y “sector

de actividad”, finalmente se analizaron 470 noticias para las cinco empresas. De éstas se descartaron 74. Algunas consistían en noticias duplicadas (6 noticias) y otras eran noticias sin relación con las empresas de nuestra muestra (68 noticias). El número tan alto de noticias de otras empresas se explica porque la empresa Gas Natural tiene el mismo nombre que un producto industrial, por lo que, al analizar esta empresa nos encontramos con muchas noticias sobre el producto pero no sobre la empresa. El número final de noticias analizadas fue 379. Este número es suficiente puesto que representa un ratio de 75,8 noticias por empresa, por encima del utilizado por autores anteriores.

Cada noticia fue codificada siguiendo la misma metodología utilizada por Bansal y Clelland⁵⁶. Es decir, la codificación se realizó en función de su impacto sobre la legitimidad de la empresa (0= neutral, 1=negativo y 2 = positivo). Además, se llevo a cabo una comprobación, por tres investigadores externos, de la codificación de una selección aleatoria de 60 noticias. Los tres codificadores estuvieron de acuerdo en 56 de los 60 casos analizados (93,33%), lo que sugiere un alto grado de fiabilidad.

Al igual que Deephouse⁵⁷, calculamos la legitimidad mediante el coeficiente de Janis-Fadner.

$$\begin{aligned} \text{Janis-Fadner coefficient} = \\ (e^2 - ec) / t^2 \text{ si } e > c \\ (ec - c^2) / t^2 \text{ si } c > e \\ 0 \text{ si } e = c \end{aligned}$$

donde e es el número anual de noticias de legitimidad favorables, c es el número anual de noticias de legitimidad desfavorables, y t es $e + c$.

Responsabilidad social empresarial

Una forma de medir la RSE de una empresa consiste en analizar las inversiones en RSE anunciadas en el informe anual de la sociedad. Sin embargo, existen numerosas dudas sobre la fiabilidad de los anuncios de este tipo de inversiones. Por ejemplo, la falta de consenso en qué debería incluirse o excluirse como inversión en RSE⁵⁸. Así, algunas empresas podrían exagerar sus inversiones en RSE.

⁵⁶ BANSAL, P., y CLELLAND, I., “Talking ...”, o.c., pp. 93–103.

⁵⁷ DEEPHOUSE, D. L., “Does isomorphism legitimate?”, en *Academy of Management Journal*, 39/4 (1996) 1024–1039.

⁵⁸ MARGOLIS, J. D., y WALSH, J. P., “Misery ...”, o.c., pp. 268–305.

Existe un gran número de clasificaciones de RSE (e.g. 100 best corporate citizens by Business Ethics, csrwire.com, Social Responsibility Initiative Reports, Merco Responsabilidad). Sin embargo, la clasificación obtenida por una misma empresa, en distintas fuentes de información, puede variar ostensiblemente. Fundamentalmente porque no existe un consenso sobre qué iniciativa es RSE y cuál no lo es.

Una de las clasificaciones sobre RSE, más reconocidas y fiables internacionalmente, es la ofrecida por Fortune America's Most Admired Corporations (FAMAC), quienes encuestan a más de 10.000 analistas, ejecutivos seniors e inversores de Wall Street. Para la clasificación de FAMAC se utilizan diez indicadores, donde uno de ellos es sobre la RSE de las empresas. Nosotros, al igual que Luo y Bhattacharya⁵⁹, también obtuvimos la información sobre RSE de la base de datos de FAMAC. Analizamos los años 2011 y 2012. La escala utilizada es de 1 a 20 puntos. Cada punto representa una de las 20 empresas del sector que aparecen en la lista Fortune America's Most Admired Corporations. De manera que el 20 significa la empresa del sector con peor índice de RSE y el 1 la mejor.

Resultado Empresarial

Uno de los indicadores históricamente utilizados para medir el resultado empresarial ha sido el rendimiento de la inversión. Sin embargo, esta es una medida retrospectiva. Es decir, analiza los resultados históricos de una empresa⁶⁰. Por el contrario, "el valor de mercado de una empresa depende de las expectativas de crecimiento y sostenibilidad de los beneficios, o de los resultados futuros esperados"⁶¹. Por ello, en este artículo se analiza el resultado empresarial por medio del valor de mercado. El valor de mercado lo obtuvimos calculando la variación del precio de la acción entre 2011 y 2012. El precio de la acción de las empresas fue obtenido de las cotizaciones de empresas del IBEX 35, publicadas en la web de Bolsa de Madrid.

VI. RESULTADOS

La Tabla 1 muestra los resultados de RSE, legitimidad y valor de mercado, de las cinco empresas objeto de estudio, durante los años 2011 y 2012. Además,

⁵⁹ LUO, X., y BHATTACHARYA, C., "Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value", en *Journal of Marketing*, 70/4 (2006) 1-18.

⁶⁰ KAPLAN, R. S., y NORTON, D. P., *The balanced scorecard translating strategy in action*. Harvard Business School Press, 1996.

⁶¹ RUST, R. T.; LEMON, K. N., y ZEITHAML, V. A., "Return on marketing: using customer equity to focus marketing strategy", en *Journal of Marketing*, 68/1 (2004:79) 109-127.

muestra la variación (var) obtenida por cada empresa, en cada indicador analizado, entre estos años. Este último indicador es el que se ha utilizado para poder desarrollar un análisis comparativo entre las empresas. Se trata de un indicador que permite homogeneizar los resultados de empresas dispares en recursos.

Tabla 1. Resultados de RSE, legitimidad y valor de mercado.

	RSE			Legitimidad			Valor mercado		
	2012	2011	var	2012	2011	var	2012	2011	var
Telefónica	5	1	-4	0,120	0,210	-0,090	10,190	13,385	-3,195
Ferrovial	6	1	-5	0,258	0,492	-0,234	11,200	9,325	1,875
Gas Natural	8	13	5	0,190	0,025	0,165	13,580	13,265	0,315
FCC	10	6	-4	0,319	0,515	-0,197	9,370	20,040	-10,670
Mapfre	14	13	-1	0,184	0,375	-0,191	2,315	2,455	-0,140
<i>media</i>			-1,800			-0,109			-2,363
<i>s.d</i>			4,087			0,163			4,994

6.1. Legitimidad, RSE y el resultado empresarial

Las hipótesis 1 y 2 relacionan la legitimidad y la RSE con el resultado empresarial. En esta investigación se ha tomado el valor de mercado como variable representante del resultado empresarial. Los resultados muestran que la variación del valor de mercado, durante 2011-12, fue positiva para Ferrovial y Gas Natural. Las demás empresas del estudio experimentaron variaciones negativas durante este periodo.

Las Figuras 2 y 3 muestran la relación entre la legitimidad, la RSE y el valor de mercado. En ellas observamos que en 4 de las 5 empresas analizadas se cumple la hipótesis 1. A excepción de Ferrovial, en las demás empresas aparece una relación positiva entre la variación de legitimidad experimentada durante 2011-12 y la variación del valor de mercado de la empresa. De tal manera, Gas Natural experimenta variaciones positivas, mientras que Telefónica, Mapfre y FCC experimentan variaciones negativas, tanto de legitimidad como del valor de mercado. Estos resultados confirman la hipótesis 1.

A su vez, también puede observarse que en 4 de las 5 empresas se cumple la hipótesis 2. Igualmente, con la excepción de Ferrovial. En las demás empresas analizadas aparece una relación positiva entre la variación de RSE experimentada durante 2011-12 y la variación del valor de mercado de la empresa. De tal manera, Gas Natural experimenta variaciones positivas, mientras que Telefónica, Mapfre y FCC experimentan variaciones negativas, tanto de RSE como del valor de mercado. Estos resultados confirman la hipótesis 2.

El caso de las variaciones positivas en el valor de mercado de Ferrovial podría explicarse porque a final del año 2012 consigue aumentar la retribución al accionista, gracias a las plusvalías por la venta de parte de su participación en British Airports (BAA). De manera que el dividendo a cuenta de los resultados de 2012 en relación al repartido el año pasado, casi se triplica. Se pasa de una retribución al accionista de 0,45 euros en 2011 a 1,25 euros. Este hecho explicaría la falta de relación entre el valor de mercado y la RSE o la legitimidad. Aunque han tenido beneficios extraordinarios, eso no ha repercutido en la forma de actuar de esta empresa respecto a la legitimidad de sus acciones o la RSE.

Figura 2. Relación entre legitimidad y el valor de mercado.

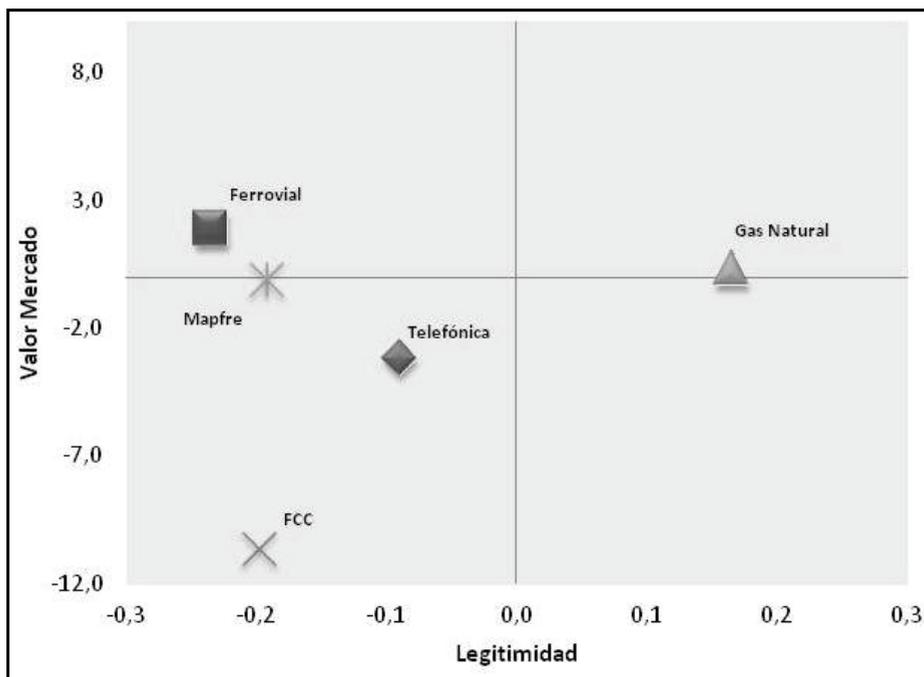
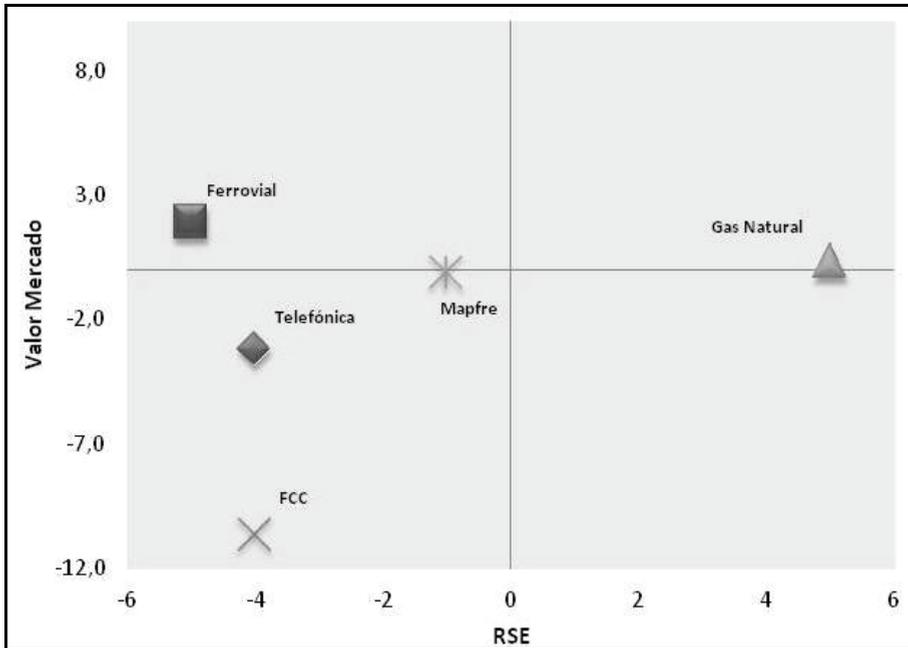


Figura 3. Relación entre RSE y el valor de mercado.



6.2. RSE y legitimidad

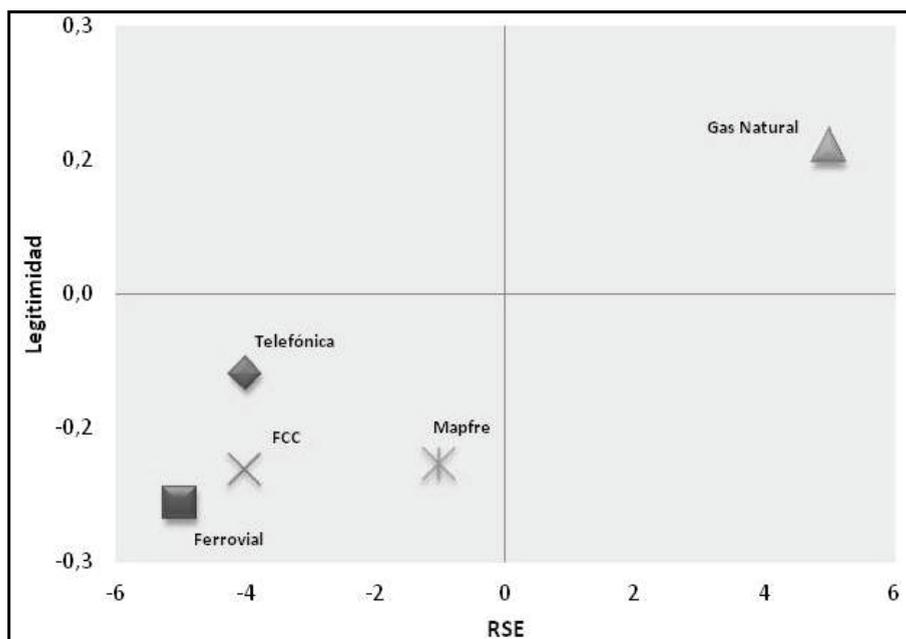
Los datos obtenidos señalan que Gas Natural es la empresa que con mayor variación positiva en RSE, entre 2011-12. Esta empresa ha conseguido pasar del puesto 13 (2011), a convertirse en la empresa número 8 (2012) con mejor RSE de su sector. En este caso ha obtenido una variación positiva de 5 puestos, respecto al año anterior. Al contrario, la variación obtenida por el resto de empresas analizadas ha sido negativa. Ninguna ha mejorado su grado de RSE, respecto al año 2011. En estos casos, a excepción de Mapfre, la cual únicamente perdió un puesto, las demás empresas han visto empeorar su posición en 4 o 5 puestos. Es destacable esta pérdida tan abultada de RSE en Telefónica y Ferrovial, quienes se encontraban en la posición número 1 (2011).

Respecto a los resultados obtenidos en legitimidad, nuevamente Gas Natural ha sido la única empresa que ha obtenido una variación positiva entre 2011-12. El resto de empresas han visto empeorado su grado de legitimidad durante este período. La reducción de legitimidad de Ferrovial estuvo ligada, fundamentalmente a los problemas mantenidos en sus inversiones en Inglaterra, donde sufrieron varios enfrentamientos con la justicia, en relación a las leyes antimonopolio que se aplicaron sobre el control de BAA y sus posteriores consecuencias.

Quizás su pérdida de legitimidad se encuentre más fundamentada en la pérdida de legitimidad cognitiva, al demostrar que la forma de hacer las cosas, por parte de esta empresa, no era correcta. En cuanto a FCC, vio perjudicada su legitimidad, en la medida que sufrió importantes reducciones del beneficio, por la caída de actividad, y tuvo que afrontar duras desinversiones. Una situación similar sufrió Mapfre, quién llegó a sufrir una rebaja importante en el rating de su deuda. Estas empresas se enfrentaron fundamentalmente a una pérdida de legitimidad pragmática (ver Díez-Martín, Blanco-González, & Prado-Román⁶² para una mejor aclaración sobre los tipos de legitimidad).

La Figura 4 muestra la relación entre la legitimidad y la RSE. En ella se observa una relación positiva entre la legitimidad y la RSE de las empresas analizadas. Las empresas que han sufrido variaciones negativas, respecto a su legitimidad entre 2011-12, también han sufrido variaciones negativas en su RSE, para el mismo periodo. Por el contrario, la empresa Gas Natural, ha experimentado variaciones positivas respecto a la legitimidad y también en relación a la RSE. Estos resultados confirman la hipótesis 3.

Figura 4. Relación entre legitimidad y la RSE.



⁶² DÍEZ-MARTÍN, F.; BLANCO-GONZÁLEZ, A., y PRADO-ROMÁN, C., “Medición de la legitimidad organizativa: el caso de las Sociedades de Garantía Recíproca”, en *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 43/junio (2010) 115–144.

VII. IMPLICACIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES

El propósito de este estudio ha consistido en analizar la relación entre la RSE y la legitimidad social. A su vez, también se ha estudiado la repercusión, de ambas variables, sobre los resultados empresariales. Para ello, se analizaron las cinco empresas españolas incluidas en el ranking FAMAC durante el año 2012.

Los resultados han confirmado la hipótesis 1 y 2, las cuales sugieren la existencia de una relación positiva entre la legitimidad social y la RSE con los resultados empresariales. Los resultados obtenidos son similares a los alcanzados por investigaciones anteriores en el campo de la legitimidad⁶³, así como en el campo de la RSE⁶⁴. Sin embargo, son escasos los estudios que hayan podido demostrar estas hipótesis sobre empresas españolas. La mayoría de estudios de este ámbito se han realizado sobre empresas norteamericanas. En esta investigación, hemos comprobado que las empresas españolas, también soportan estas relaciones. Así, parece que la legitimidad social como la RSE, aportan un valor a las empresas que les hace mejorar sus resultados, posiblemente porque ese valor añadido es percibido por sus usuarios, permitiéndoles disfrutar de una ventaja competitiva⁶⁵.

Al mismo tiempo, los resultados han mostrado una relación positiva entre la RSE y la legitimidad social. Aquellas organizaciones que obtienen variaciones positivas de RSE, también consiguen mejorar su legitimidad. Es decir, las organizaciones pueden desarrollar estrategias para alterar el tipo y la cantidad de legitimidad que poseen⁶⁶. Una estrategia que influye positivamente sobre la legitimidad es la RSE. Este resultado supone un avance en el campo de la gestión de la legitimidad, pues se ha relacionado directamente sobre un tipo de acción que puede representar un elemento clave de ventaja competitiva⁶⁷. De esta manera se empieza a llenar el hueco existente en el proceso de legitimación, entre las iniciativas de legitimidad y los resultados empresariales. Además, este estudio también confirma estudios previos como los de Alcantara et al.⁶⁸ o Tornikoski & Newbert⁶⁹ quienes afirman que las organizaciones no son simplemente elementos pasivos en el proceso de legitimación, sino que pueden trabajar activamente para influenciar y manipular las percepciones de su entorno.

⁶³ LUO, X., y BHATTACHARYA, C., "Corporate ...", o.c., pp. 1–18.

⁶⁴ MACKEY, A.; MACKEY, T. B., y BARNEY, J., "Corporate ...", o.c., pp. 817–835.

⁶⁵ WOODRUFF, R. B., "Customer value: the next source for competitive advantage", en *Academy of Marketing Science*, 25/2 (1997) 139-153.

⁶⁶ SUCHMAN, M. C., "Managing...", o.c., pp. 571.

⁶⁷ PORTER, M. E., y KRAMER, M. R., "Strategy ...", o.c., pp. 78–92.

⁶⁸ ALCANTARA, L.; MITSUHASHI, H., y HOSHINO, Y., "Legitimacy...", o.c., pp. 389–407.

⁶⁹ TORNIKOSKI, E. T., y NEWBERT, S. L., "Exploring ...", o.c., pp. 311–335.

Son varias las implicaciones gerenciales que se desprenden de esta investigación. A la luz de los resultados y las implicaciones descritas anteriormente, los gestores deben darse cuenta que no gestionar la legitimidad podría implicar la pérdida de ésta. No es casualidad que las empresas con mayores descensos de legitimidad sean aquellas con más problemas internos y externos. La legitimidad representa un recurso que debe gestionarse para no perderlo. Desde un punto de vista estratégico, los gerentes podrían considerar la legitimidad dentro de sus objetivos estratégicos. La gestión de la legitimidad podría desarrollarse teniendo en cuenta las propuestas de Suchman⁷⁰, quién establece un conjunto de estrategias para ganar, mantener y recuperar la legitimidad perdida. Las bondades de estas estrategias han sido comprobadas en el mercado italiano de alimentos probióticos⁷¹ y entre empresas de nueva creación⁷². Asimismo, podrían utilizar la RSE como un indicador para guiar la legitimidad. Niven⁷³, sugiere que una correcta gestión organizativa debería contener una mezcla de indicadores de resultado y de guía.

Futuras investigaciones podrían comenzar examinando las hipótesis que se han sugerido en esta investigación, por ejemplo: ampliando la muestra un mayor número de empresas nacionales e internacionales. De esta manera, los datos podrían analizarse utilizando técnicas de investigación cuantitativa como el análisis de regresión.

A su vez, la medición de la legitimidad podría mejorarse ampliando los datos obtenidos de los medios de comunicación con los de otras fuentes de información, internas y externas, entre otras; el personal de la empresa y los consumidores⁷⁴. En este sentido, el análisis de la legitimidad podría completarse teniendo en cuenta las distintas dimensiones que componen la legitimidad⁷⁵. Así, uno podría examinar qué dimensión de la legitimidad tiene un efecto mayor sobre los resultados empresariales, o sobre cuál dimensión de legitimidad tiene un mayor efecto las políticas de RSE. En este punto, al igual que existen rankings de reputación, también podría crearse un ranking de legitimidad por sectores.

⁷⁰ SUCHMAN, M. C.. "Managing...", o.c., pp. 571.

⁷¹ LAMBERTI, L., y LETTIERI, E., "Gaining ...", o.c., pp. 462-475.

⁷² TORNIKOSKI, E. T., y NEWBERT, S. L., "Exploring ...", o.c., pp. 311-335.

⁷³ NIVEN, P. R., *Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining Maximum Performance*. (J. W. y Sons, Ed.). Hoboken, NJ, USA: John Wiley y Sons, Inc. 2005, p. 105.

⁷⁴ DÍEZ-MARTÍN, F.; BLANCO-GONZÁLEZ, A., y PRADO-ROMÁN, C., "Medición ...", o.c., pp. 115-144.

⁷⁵ DEEPHOUSE, D., y SUCHMAN, M., "Legitimacy in organizational institutionalism" en K. GREENWOOD; R., OLIVER; C. SUDDABY; y R. SAHLIN-ANDERSSON (Ed.), *The Sage Handbook Of Organizational Institutionalism* (2008) 49-77. London: Sage Publications.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALCANTARA, L.; MITSUHASHI, H., y HOSHINO, Y., “Legitimacy in international joint ventures: It is still needed”, en *Journal of International Management*, 12/4 (2006) 389–407.
- BANSAL, P., y CLELLAND, I., “Talking trash: legitimacy, impression management, and unsystematic risk in the context of the natural environment”, en *Academy of Management Journal*, 47/1 (2004) 93–103.
- BANSAL, P., y ROTH, K., “Why companies go green : a model of ecological responsiveness”, en *Academy of Management Journal*, 43/4 (2000) 717-736.
- BARNETT, M. L., “Tarred and untarred by the same brush: exploring interdependence in the volatility of stock returns”, en *Corporate Reputation Review*, 10/1 (2007) 3–21.
- BAUM, J.C., y OLIVER, C., “Institutional linkages and organizational mortality”, en *Administrative Science Quarterly*, 36/2 (1991) 187.
- BHATTACHARYA, C., y SEN, S., “Doing better at doing good: when, why, and how consumers respond to corporate social initiatives”, en *California Management Review*, 47/1 (2004) 9–25.
- BIES, R. J.; BARTUNEK, J. M.; FORT, T. L., y ZALD, M. N., “Corporations as social change agents: individual, interpersonal, institutional, and environmental dynamics”, en *Academy of Management Review*, 32/3 (2007) 788–793.
- BRØNN, P. S., y VIDAVER-COHEN, D., “Corporate motives for social initiative: legitimacy, sustainability, or the bottom line?” en *Journal of Business Ethics*, 87/S1 (2008) 91-109.
- BROWN, A. D., “Narrative, politics and legitimacy in an IT implementation” en *Journal of Management Studies*, 35/1 (1998) 35–58.
- CHOI, Y. R., y SHEPHERD, D. A., “Stakeholder perceptions of age and other dimensions of newness”, en *Journal of Management*, 31/4 (2005) 573–596.
- DEEHOUSE, D. L., “Does isomorphism legitimate?”, en *Academy of Management Journal*, 39/4 (1996) 1024–1039.
- DEEHOUSE, D., y SUCHMAN, M., “Legitimacy in organizational institutionalism” en K. GREENWOOD; R., OLIVER; C. SUDDABY; y R. SAHLIN-ANDERSSON (Ed.), *The Sage Handbook Of Organizational Institutionalism* (2008) 49–77. London: Sage Publications.

- DÍEZ-MARTÍN, F.; BLANCO-GONZÁLEZ, A., y PRADO-ROMÁN, C., “Medición de la legitimidad organizativa: el caso de las Sociedades de Garantía Recíproca”, en *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 43/junio (2010) 115–144.
- DÍEZ-MARTÍN, F.; PRADO-ROMÁN, C., y BLANCO-GONZÁLEZ, A., “Efecto del plazo de ejecución estratégica sobre la obtención de legitimidad organizativa”, en *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, (2013) 1–6. doi:10.1016/j.iedee. 2013.01.001
- FOMBRUN, C. J., “The leadership challenge: Building resilient corporate reputations”, en J. P. DOH y S. A. STUMPF (Eds.), *Handbook on responsible leadership and governance in global business* (2005) 54–68. Cheltenham: Edward Elgar.
- GODFREY, P. C., y HATCH, N. W., “Researching corporate social responsibility: an agenda for the 21st century”, en *Journal of Business Ethics*, 70/1 (2007) 87–98.
- HIGGINS, M., y GULATI, R., “Stacking the deck: The effects of top management backgrounds on investor decisions”, en *Strategic Management Journal*, 27/1 (2006) 1–25.
- HOPPE, H. C., y LEHMANN-GRUBE, U., “Second-mover advantages in dynamic quality competition”, en *Journal of Economics Management Strategy*, 10/3 (2001) 419–433.
- HSU, K., “The advertising effects of corporate social responsibility on corporate reputation and brand equity: evidence from the life insurance industry in Taiwan”, en *Journal of Business Ethics*, 109/2 (2012) 189–201.
- HUSTED, B. W., “Risk management, real options, corporate social responsibility”, en *Journal of Business Ethics*, 60/2 (2005) 175–183.
- JOHNSON, P., y SMITH, K., “Contextualizing business ethics: anomie and social life”, en *Human Relations*, 52/11 (1999) 1351–1375.
- KAPLAN, R. S., y NORTON, D. P., *The balanced scorecard translating strategy in action*. Harvard Business School Press, 1996.
- KLEINRICHERT, D., “Ethics, power and communities: corporate social responsibility revisited”, en *Journal of Business Ethics*, 78/3 (2008) 475–485.

- KOSTOVA, T., y ZAHEER, S., “Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multinational enterprise”, en *Academy of Management Review*, 24/1 (1999) 64–81.
- LAI, C.-S., CHIU, C.J., YANG, C.-F., y PAI, D.C., “The effects of corporate social responsibility on brand performance: the mediating effect of industrial brand equity and corporate reputation”, en *Journal of Business Ethics*, 95/3 (2010) 457–469.
- LAMBERTI, L., y LETTIERI, E., “Gaining legitimacy in converging industries: Evidence from the emerging market of functional food”, en *European Management Journal*, 29/6 (2011) 462–475.
- LUO, X., y BHATTACHARYA, C., “Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value”, en *Journal of Marketing*, 70/4 (2006) 1-18.
- MACKEY, A.; MACKEY, T. B., y BARNEY, J., “Corporate social responsibility and firm performance : investor preferences and corporate strategies”, en *Academy of Management Review*, 32/3 (2007) 817–835.
- MARGOLIS, J. D., y WALSH, J. P., “Misery loves companies: rethinking social initiatives by business”, en *Administrative Science Quarterly*, 48/2 (2003) 268–305.
- MAXFIELD, S., “Reconciling corporate citizenship and competitive strategy: insights from economic theory”, en *Journal of Business Ethics*, 80/2 (2008) 367–377.
- MCWILLIAMS, A., y SIEGEL, D., “Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective”, en *Academy of Management Review*, 26/1 (2001) 117.
- MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. S., y WRIGHT, P. M., “Guest editors ’ introduction corporate social responsibility: strategic implications”, en *Journal of Management Studies*, 43/1 (2006) 1–18.
- NIVEN, P. R., *Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining Maximum Performance*. (J. W. y Sons, Ed.). Hoboken, NJ, USA: John Wiley y Sons, Inc. 2005.
- ORLITZKY, M.; SCHMIDT, F. L., y RYNES, S. L., “Corporate social and financial performance: a meta-analysis”, en *Organization Studies*, 24/3 (2003) 403–441.

- PARSONS, T., *Structure and process in modern societies*. Glencoe, IL: Free Press. 1960.
- PETERAF, M. A., “The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view”, en *Strategic Management Journal*, 14/3 (1993) 179–191.
- PORTER, M. E., y KRAMER, M. R., “Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility”, en *Harvard Business Review*, 84/12 (2006) 78–92.
- RUST, R. T.; LEMON, K. N., y ZEITHAML, V. A., “Return on marketing: using customer equity to focus marketing strategy”, en *Journal of Marketing*, 68/1(2004) 109–127.
- SCOTT, W. R., *Institutions and organizations*. SAGE Publications. 1995.
- SINGH, J.; TUCKER, D., y HOUSE, R., “Organizational legitimacy and the liability of newness”, en *Administrative Science Quarterly*, 31/2 (1986) 171–193.
- STARR, J. A., y MACMILLAN, I. C., “Resource cooptation via social contracting: Resource acquisition strategies for new ventures”, en *Strategic Management Journal*, 11/4 (1990) 79–92.
- SUCHMAN, M. C., “Managing legitimacy: strategic and institutional approaches”, en *The Academy of Management Review*, 20/3 (1995) 571.
- TORNİKOSKI, E. T., y NEWBERT, S. L., “Exploring the determinants of organizational emergence: A legitimacy perspective”, en *Journal of Business Venturing*, 22/2 (2007) 311–335.
- VARADARAJAN, P. R., y MENON, A., “Cause-related marketing: a coalignment of marketing strategy and corporate philanthropy”, en *Journal of Marketing*, 52/3 (1988) 58–74.
- WOODRUFF, R. B., “Customer value: the next source for competitive advantage”, en *Academy of Marketing Science*, 25/2 (1997) 139-153.
- YIN, R. K., *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications. 2009.
- ZAHEER, S. “Overcoming the liability of foreignness”, en *Academy of Management Journal*, 38/2 (1995) 341–363.

- ZIMMERMAN, M., y ZEITZ, G. J., “Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy”, en *The Academy of Management Review*, 27/3 (2002) 414.
- ZUCKERMAN, E., “Focusing the corporate product: Securities analysts and de-diversification”, en *Administrative Science Quarterly*, 45/3 (2000) 591–619.